

أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين

في الشركات التجارية بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد:

عبدالكريم سفرسويفر المطيري

241002548

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بكل مشاعر الامتنان والتقدير، أهدي هذا العمل إلى:

إلى والديّ العزيزين، الذين كانا دومًا مصدر دعمي وإلهامي، وللذين

لم يبخلا عليّ بشيء من العطاء والرعاية والحب. كل كلمة كتبتها في هذا

البحث، هي نتاج لجهودهما المستمرة في دعمي وتحفيزي لتحقيق أحلامي.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا سندًا لي في الأوقات الصعبة،

وشجعوني على المضي قدمًا دون كلل أو ملل. دعمكم وتفهمكم كانا القوة

الدافعة وراء هذا الإنجاز.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين وقفوا إلى جانبي بكل ما يملكون من

حب وتشجيع. دعمكم النفسي والمعنوي كان له أثر كبير في إتمام هذا

البحث.

إلى كل من آمن بي وبقدرتي على الوصول إلى هذه المرحلة. لكل

شخص كان له بصمة في مسيرتي، أهديكم هذا الإنجاز.

# شكر ونفك

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريم، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي ودعمي خلال مراحل إعداد هذا البحث. لقد كان لإرشاداته الحكيمة وملاحظاته البناءة الدور الكبير في تطوير مستوى هذا العمل وتحقيق أهدافه.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة جامعة ميداو شن الأفاضل، الذين ساهموا بعلمهم وخبراتهم في إثراء مسيرتي الأكاديمية. لقد كانت نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة منارة لي خلال هذا المشوار.

ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني لكل من قدم لي الدعم والمشورة خلال هذا البحث، وأسهم في إنجازه بالشكل الأمثل.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض، مع الأخذ في الاعتبار دور التمكين كمتغير معدل، وشمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه الشركات، والبالغ عددهم 135 إداريًا. واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية، حيث وُزعت 135 استبانة، وتم استرداد 122 منها صالحة للتحليل. وقد أجري التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والرقابة عليها، على مرونة سلسلة التوريد في الشركات التجارية بالرياض. كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى أهمية التمكين كمتغير معدل من وجهة نظر أفراد العينة.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة تعزيز اهتمام الشركات التجارية بالرياض بتحديد المخاطر من خلال مراجعة المعايير العلمية، وإنشاء مصفوفة للمخاطر يتم مراجعتها بانتظام من قبل فريق مختص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة في الشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، مرونة سلسلة التوريد، التمكين، الشركات التجارية بالرياض.

## جدول المحتويات

|                                         |                                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| بسم الله الرحمن الرحيم .....            | ب                                 |
| إهداء .....                             | ج                                 |
| الشكر والتقدير .....                    | د                                 |
| المستخلص .....                          | هـ                                |
| جدول المحتويات .....                    | هـ                                |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 14                                |
| 1.1 المقدمة: .....                      | 14                                |
| 2.1 مشكلة الدراسة .....                 | 16                                |
| 3.1 أهمية الدراسة: .....                | 16                                |
| الأهمية العلمية .....                   | 17                                |
| الأهمية العملية .....                   | 17                                |
| 4.1 أهداف الدراسة .....                 | 17                                |
| 5.1 أسئلة الدراسة .....                 | 19                                |
| 6.1 فرضيات الدراسة .....                | 19                                |
| 7.1 نموذج الدراسة .....                 | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 8.1 أسباب اختيار الموضوع .....          | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 9.1 المنهجية: .....                     | 20                                |
| 10.1 مصادر البيانات: .....              | 29                                |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 30 | 11.1 أدوات الدراسة:                                                      |
| 30 | 12.1 حدود الدراسة                                                        |
| 30 | 13.1 الدراسات السابقة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.             |
| 32 | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                                         |
| 32 | المبحث الأول: إدارة المخاطر.....                                         |
| 32 | 1.1.2 تمهيد:                                                             |
| 33 | 2.1.2 مفهوم المخاطر Concept of Risk                                      |
| 33 | 3.1.2 أنواع المخاطر Types of Risk                                        |
| 36 | 4.1.2 تصنيف المخاطر Rating of Risk                                       |
| 38 | 5.1.2 مسببات المخاطر Triggers of Risk                                    |
| 39 | 6.1.2 إدارة المخاطر، ونشأتها Risk Management and its Origin:             |
| 40 | 7.1.2 مفهوم إدارة المخاطر Risk Management Concept                        |
| 42 | 8.1.2 المفاهيم التي تتداخل في إدارة المخاطر                              |
| 43 | 9.1.2 أهداف إدارة المخاطر Risk Management Objectives                     |
| 44 | 10.1.2 أهمية إدارة المخاطر The Importance of Risk Management:            |
| 45 | 11.1.2 -تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر (Risk management techniques tools): |
| 45 | 12.1.2 تقنيات تحليل المخاطر Risk Analysis Techniques                     |
| 46 | 13.1.2 مبادئ وقواعد إدارة المخاطر Risk Management Principles and Rules   |
| 47 | 14.1.2 أبعاد إدارة المخاطر Dimensions of Risk Management:                |
| 50 | 15.1.2 عمليات إدارة المخاطر Risk Management Processes                    |

|    |                                            |                                                       |
|----|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 50 | ..... Risk Management Steps                | خطوات إدارة المخاطر 16.1.2                            |
| 52 | ..... Risk Control                         | الرقابة على المخاطر 17.1.2                            |
| 53 | ..... Internal Control Effectiveness Tools | أدوات فعالية الرقابة الداخلية 18.1.2                  |
|    | Standards for the Effectiveness of         | معايير فعالية الرقابة الداخلية 19.1.2                 |
| 54 | ..... Internal:Control                     |                                                       |
|    | Functions and Roles of:Internal            | وظائف وأدوار الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر 20.1.2 |
| 54 | ..... Control in Risk Management           |                                                       |
| 55 | ..... Internal Control Objectives          | أهداف الرقابة الداخلية 21.1.2                         |
| 56 | .....                                      | المبحث الثاني: مرونة سلاسل التوريد                    |
| 56 | .....                                      | 1.2.2 مقدمة:                                          |
| 56 | ..... Supply Chain Concept                 | مفهوم سلاسل التوريد 2.2.2                             |
| 58 | ..... The Importance of Supply Chain       | أهمية سلسلة التوريد 3.2.2                             |
| 59 | ..... Supply Chain Goals                   | أهداف سلسلة التوريد 4.2.2                             |
| 60 | ..... Element of Supply Chain              | عناصر سلاسل التوريد 5.2.2                             |
| 61 | ..... Recent Trends of (SCM)               | التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل التوريد 6.2.2           |
| 62 | ..... Supply Chain Success Requirements    | متطلبات نجاح سلاسل التوريد 7.2.2                      |
| 63 | ..... Strategies of (SCM)                  | استراتيجيات إدارة سلاسل التوريد 8.2.2                 |
| 63 | ..... Practices of Supply Chain            | ممارسات سلاسل التوريد 9.2.2                           |
| 64 | ..... Operations of (SCM)                  | عمليات إدارة سلاسل التوريد 10.2.2                     |
| 65 | ..... Flexibility of Supply Chain          | مرونة سلسلة التوريد 11.2.2                            |
| 66 | ..... Types of Supply Chain Resilience     | أنواع مرونة سلسلة التوريد 12.2.2                      |

|    |       |                                         |                              |        |
|----|-------|-----------------------------------------|------------------------------|--------|
| 67 | ..... | Dimensions of Supply Chain Resilience   | أبعاد مرونة سلسلة التوريد    | 13.2.2 |
| 68 | ..... | Risk of Supply Chain                    | مخاطر سلاسل التوريد          | 14.2.2 |
| 69 | ..... | Supply Chain Risk Types                 | أنواع مخاطر سلسلة التوريد    | 15.2.2 |
| 71 | ..... |                                         | المبحث الثالث: التمكين       |        |
| 71 | ..... | Concept of Empowerment                  | مفهوم التمكين                | 1.3.2  |
| 72 | ..... | Types of Empowerment                    | أنواع التمكين                | 2.3.2  |
| 72 | ..... | Importance of Empowerment               | أهمية التمكين                | 3.3.2  |
| 73 | ..... | Empowerment Goals                       | أهداف التمكين                | 4.3.2  |
| 74 | ..... | Principles of Empowerment               | مبادئ التمكين                | 5.3.2  |
| 75 | ..... | Properties Empowerment                  | خصائص التمكين                | 6.3.2  |
| 75 | ..... | Resons for Empowerment                  | أسباب التمكين                | 7.3.2  |
| 76 | ..... | Empowerment Application Requirements    | متطلبات تطبيق التمكين        | 8.3.2  |
| 76 | ..... | Empowerment Enhancers                   | معززات التمكين               | 9.3.2  |
| 77 | ..... | (Empowement Levels)                     | مستويات التمكين              | 10.3.2 |
| 77 | ..... | Empowerment Steps                       | خطوات التمكين                | 11.3.2 |
| 78 | ..... | Obstacles of Empowerment                | معوقات التمكين               | 12.3.2 |
| 78 | ..... | Empowerment Practices                   | ممارسات التمكين              | 13.3.2 |
| 81 | ..    | Empowerment and Delegation of Authority | التمكين، وتفويض السلطة       | 14.3.2 |
| 82 | ..... |                                         | الفصل الثالث :منهجية الدراسة |        |
| 82 | ..... |                                         | 1.3 تمهيد:                   |        |

|      |                                                                                 |     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3  | نوع الدراسة، وطبيعتها:                                                          | 82  |
| 3.3  | الاستراتيجية المتبعة في الدراسة:                                                | 82  |
| 4.3  | مجتمع، وعينة الدراسة:                                                           | 82  |
| 5.3  | وحدة التحليل:                                                                   | 83  |
| 6.3  | مصادر جمع البيانات:                                                             | 83  |
| 7.3  | أداة الدراسة:                                                                   | 84  |
| 8.3  | صدق أداة الدراسة:                                                               | 86  |
| 9.3  | ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:                              | 87  |
| 10.3 | الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                                   | 88  |
| 90   | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات                                   |     |
| 1.4  | تمهيد:                                                                          | 90  |
| 2.4  | وصف خصائص عينة الدراسة:                                                         | 90  |
| 3.4  | الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:                                                | 93  |
| 4.4  | وصف المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد:                                         | 99  |
| 5.4  | نتائج اختبار فرضيات الدراسة:                                                    | 106 |
| 6.4  | ملخص لنتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |     |
| 119  | الفصل الخامس: النتائج، والتوصيات                                                |     |
| 1.5  | تمهيد:                                                                          | 119 |
| 2.5  | النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:                                        | 120 |
| 3.5  | التوصيات:                                                                       | 121 |

123 .....Abstract

124 .....المراجع

124 ..... أولاً: المراجع العربية:

133 ..... ثانياً: المراجع الأجنبية

### قائمة الأشكال

| م | اسم الشكل                                                                                            | رقم الصفحة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | شكل رقم (2) عدد الاستبانات، ونسبتها (الموزعة والمستردة والمستبعدة، والصالحة لغايات التحليل الإحصائي) | 83         |

### قائمة الجداول

| م | اسم الجدول                                                                   | رقم الصفحة |
|---|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2 | جدول رقم (1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس المتغيرات                    | 87         |
| 3 | جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي                                    | 87         |
| 4 | جدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة  | 88         |
| 5 | جدول رقم (4) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) لأبعاد المتغير المستقل          | 89         |
| 6 | جدول رقم (5) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين الأبعاد المتغير المستقل   | 90         |
| 7 | جدول رقم (6) التكرارات، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة النوع الاجتماعي. | 92         |
| 8 | جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | 93         |

|     |                                                                                                       |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 93  | جدول رقم (8) التكرارت، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي                          | 9  |
| 94  | جدول رقم (9) التكرارت، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي                         | 10 |
| 94  | جدول رقم (10) التكرارت، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                          | 11 |
| 95  | جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة نحو أبعاد إدارة المخاطر       | 12 |
| 96  | جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد المخاطر         | 13 |
| 97  | جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقييم المخاطر         | 14 |
| 99  | جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاستجابة للمخاطر     | 15 |
| 100 | جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرقابة على المخاطر   | 16 |
| 102 | جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة نحو أبعاد مرونة سلاسل التوريد | 17 |
| 103 | جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة المنتج          | 18 |
| 105 | جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة التوريد         | 19 |
| 106 | جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة العمليات        | 20 |
| 107 | جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة التسليم         | 21 |
| 108 | جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة نظم المعلومات   | 22 |
| 110 | جدول رقم (22) أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض              | 23 |
| 112 | جدول رقم (23) نتائج اختبار أثر تحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد                                   | 24 |

|    |                                                                           |     |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 25 | جدول رقم (24) نتائج اختبار أثر تقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد       | 114 |
| 26 | جدول رقم (25) نتائج اختبار أثر الاستجابة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد   | 115 |
| 27 | جدول رقم (26) نتائج اختبار أثر الرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد | 117 |
| 28 | جدول رقم (27) ملخص النموذج، وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية       | 119 |
| 29 | جدول رقم (28) نتائج معاملات الانحدار المتعدد الهرمي                       | 121 |
| 30 | جدول رقم (29) ملخص نتائج التحليل لاختيار فرضيات الدراسة                   | 122 |

## الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

### 1.1 المقدمة:

يشهد العالم في العصر الحالي طفرة معرفية وثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، وسرعتها هي ميزتها الرئيسية، حققت العديد من المؤسسات نجاحات وقفزات كبيرة في تحقيق أهدافها في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستجابتهم لإدارة المعلومات والموارد بما يحقق مصالحهم ويعظم فعالية أنشطتهم. إن إدارة المخاطر هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والتحكم فيها بفاعلية. في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة اليوم، تعتبر إدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية وتطور أي منظمة. المخاطر قد تكون ذات طبيعة مالية، تشغيلية، قانونية، تنظيمية أو استراتيجية، وتنشأ من مصادر داخلية أو خارجية. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن المخاطر التغيرات التكنولوجية السريعة، التقلبات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، المنافسة الشديدة، أو حتى تغيرات في التشريعات والقوانين. ومن ثم فإن دراسة وتحليل هذه المخاطر بدقة وتنفيذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة على المدى الطويل. (جلول، 2019).

تتضمن عملية إدارة المخاطر عدة خطوات رئيسية. أولاً، يتم تحديد المخاطر المحتملة والتعرف على مصادرها. ثم يتم تقييم هذه المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع على أهداف المنظمة. بناءً على ذلك، يتم وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، والتي قد تتضمن تجنب المخاطر، الحد منها، نقلها إلى أطراف أخرى أو قبولها. وأخيراً، يتم متابعة وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات بشكل مستمر والقيام بالتعديلات اللازمة عند الضرورة. إن نجاح إدارة المخاطر يتطلب التزام الإدارة العليا وتوفير الموارد المناسبة. كما يتطلب تطوير ثقافة المخاطر داخل المنظمة وإشراك جميع الموظفين في عملية التعرف على المخاطر والتعامل معها. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر الفعالة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية مع تقليل الخسائر المحتملة إلى أدنى حد. (أقريقر، 2020).

في ظل البيئة التنافسية والمتغيرة التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبحت مرونة سلسلة التوريد أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية وتنافسية الأعمال. مرونة سلسلة التوريد تشير إلى قدرة سلسلة التوريد على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات والتقلبات في الطلب والتوريد دون التأثير سلباً على الأداء أو التكاليف. تحتاج سلاسل التوريد المرنة إلى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المحتملة والتخطيط والتنسيق بفاعلية لمواجهتها. هذا يشمل مراقبة المؤشرات الرئيسية في السوق والتطورات التكنولوجية والتشريعية والاقتصادية، بالإضافة إلى التعاون الوثيق مع الموردين والعملاء لتبادل المعلومات والاستجابة السريعة للتغيرات. (Ahmed, 2022).

علاوة على ذلك، تتطلب مرونة سلسلة التوريد وجود قدرات داخلية قوية تمكن المنظمة من التكيف والتعديل بسرعة. هذا يشمل امتلاك مخزون احتياطي، وإمكانية تغيير مصادر التوريد أو القنوات التوزيعية عند الضرورة، بالإضافة إلى توفر التكنولوجيا والنظم اللازمة لتحليل البيانات والتخطيط السريع. كما تتطلب أيضاً وجود موارد بشرية متعددة المهارات قادرة على التعامل مع التغيرات والطوارئ. تعتبر مرونة سلسلة التوريد أداة استراتيجية هامة لتعزيز تنافسية المنظمة والحفاظ على ريادتها في السوق. فهي تمكنها من تقليل التأثيرات السلبية للصدمات والمخاطر المختلفة، والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، مما يساهم في تحقيق النمو والربحية المستدامة على المدى الطويل. (Farid, 2023).

في ظل البيئة التنافسية والمحيطية بالأعمال التي تتسم بالتغير والتقلب المستمر، أصبحت مرونة سلسلة التوريد أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية وتنافسية المنظمات. وتعد إدارة المخاطر في سلسلة التوريد أحد العناصر الرئيسية لتعزيز هذه المرونة. إدارة المخاطر تتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها وتحسين القدرة على الاستجابة والتكيف. توضح هذه الدراسة التطبيقية على الشركات التجارية في الرياض أهمية اعتماد نهج شامل لإدارة المخاطر في سلسلة التوريد كوسيلة لتعزيز المرونة التشغيلية. كما أبرزت الدور المعزز الذي يلعبه التمكين في هذا الصدد من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والصلاحيات اللازمة للتصدي للمخاطر والتكيف مع التغيرات بسرعة وكفاءة. (جلول، 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتأثر سلاسل التوريد بالتقلبات في بيئات العمل المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية مثل العولمة والمنافسة والعوامل السياسية والاقتصادية والقوانين والتشريعات، أو نتيجة لعمل القوى البيئية الطبيعية مثل الأوبئة والحروب، بالإضافة إلى تغير المناخ وعواقبه، والتكاليف والاضطرابات التي يفرضها كل ذلك على المنظمات، وإذا علمنا أن الشركات التجارية بمدينة الرياض لا يمكنها الاستمرار بأي حال من الأحوال بمعزل عن هذه التغيرات، ومن المؤكد أن المطلوب هو استيعابها والاستجابة لها ومواكبتها بكل مرونة لتحسين أنشطة وعمليات الإنتاج وتطوير جودتها وتقليل التكاليف وضمان انسيابية سلاسل الإنتاج.

ويأتي هذا البحث في سياق زيادة التركيز على أهمية بناء سلاسل توريد متكيفة ومرونة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمليئة بالمخاطر. فإدارة المخاطر قد تساعد في التنبؤ بالتغيرات وتحديد أوجه الضعف، في حين أن التمكن قد يُسهل من عملية الاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتحديات. ومن ثم، فإن هذا البحث سيسعى لتوضيح طبيعة هذه العلاقات والآليات التي تربط بين هذه المتغيرات. كما أن البحث سيتناول هذه المسألة من خلال دراسة تطبيقية على الشركات التجارية في مدينة الرياض، لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في الاقتصاد السعودي. وسيساعد ذلك في استخلاص نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في هذا السياق.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

## 3.1 أهمية الدراسة:

## ➤ الأهمية العلمية

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد والدور المعدل للتمكين متغيرات ذات أهمية بالغة، لاسيما في الشركات التجارية بمدينة الرياض. فإدارة المخاطر وضمان مرونة سلسلة التوريد والاستفادة من التمكين من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة الشركات على تحقيق النجاح والاستدامة.

يُعد مفهوم إدارة المخاطر وتعزيز مرونة سلسلة التوريد من المواضيع الإدارية الحديثة في مجال إدارة الشركات، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة الشركات وتحقيق أهدافها. فعندما يكون هناك إدارة محكمة للمخاطر وتحقيق مرونة في سلسلة التوريد مع الاستفادة من التمكين، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نجاح الشركات وتحقيق الأهداف المخططة. ت

كمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد والدور المعدل للتمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح الشركات وتطوير الأداء الإداري.

## الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة في مدى استفادة الإدارات في الشركات التجارية بمدينة الرياض من النتائج والتوصيات التي ستسفر عنها هذه الدراسة. فقطاع التجارة يُعد من القطاعات الرئيسية في الاقتصاد السعودي، حيث يوفر فرص عمل كبيرة وينشط حركة التداول والاستثمار. إن فهم آليات إدارة المخاطر ودورها في تعزيز مرونة سلسلة التوريد، إضافة إلى دور التمكين في هذا السياق، له أهمية حيوية لضمان استمرارية القطاع التجاري وقدرته على المنافسة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية. فالمرونة في سلسلة التوريد تُعد عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات التجارية ونموها، لا سيما في ظل بيئة الأعمال المتقلبة والمخاطر المتزايدة.

و ستسهم نتائج الدراسة في تزويد الإدارات بالمعلومات والأدوات اللازمة لتعزيز إدارة المخاطر وتحقيق المرونة المطلوبة في سلاسل التوريد.

كما ستوفر الدراسة توصيات حول الدور الذي يمكن أن يلعبه التمكين في تعزيز هذه العلاقة، من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر وإدارة سلسلة التوريد. بالتالي، ستساهم هذه الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات التجارية في مدينة الرياض وضمان استمرارية أعمالها.

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. معرفة أثر تحديد المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.
2. معرفة أثر تقييم المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.
3. معرفة أثر الاستجابة للمخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.
4. معرفة أثر الرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.
5. التعرف على أثار التمكين في تحسين أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض

## 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر تحديد المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل

للممكن دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير تقييم المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل

للممكن دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر الاستجابة للمخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور

المعدل للممكن دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر الرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور

المعدل للممكن دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الخامس: ما أثر التمكين على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات

التجارية بمدينة الرياض؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة المخاطر

بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر الرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل

التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لتقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للرقابة على المخاطرة في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتمكين في تحسين أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

## 7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Farid, 2023) (بعنوان:

The Impact of Implementing Technological Advances in the Supply Chain Activities on Achieving Supply Chain Sustainability: Testing the Moderating Role of Senior Management's Strategic Flexibility

احتوى البحث على سد الفجوة البحثية في المجال الأكاديمي من خلال دراسة تأثير استخدام أدوات تكنولوجيا سلسلة التوريد على بناء سلاسل التوريد المستدامة، مع دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية للإدارة العليا في تعزيز العلاقة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا سلسلة الامداد) والمتغير التابع (سلاسل الامداد المستدامة) بالتطبيق على عينة من 36 شركة تابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية. والجدير بالذكر أن الشركة القابضة للصناعات الغذائية هي شركة حكومية مصرية قابضة مملوكة لوزارة التموين والتجارة الداخلية. توصل الباحثان إلى النتائج الإحصائية للدراسة من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع المديرين العاملين في الإدارة العليا ومستويات الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي للشركات قيد الدراسة

وهي 36 شركة تابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، حيث تم توزيع استبيان على عدد مكون من 385 مفردة. والحصول على 327 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي من مجتمع الدراسة، يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة معدة وفقًا لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لكل متغير من متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الوصفية. وقد تم تحليل البيانات والاستقصاءات الميدانية باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لجميع أبعاد تكنولوجيا سلسلة التوريد، والمتمثل في (إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، نهج استخدام الإنسان الآلي، الشاحنات ذاتية القيادة وأمن سلسلة التوريد) على استدامة سلاسل التوريد، وكما أن لها نفس التأثير على كل من أبعاد التنمية المستدامة والمتمثلة في (البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي). بالإضافة إلى ذلك، أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن المرونة الاستراتيجية للإدارة العليا لها تأثير معدل إيجابي على تعزيز العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

دراسة (Ahmed, 2022) بعنوان:

## The Relationship between Information Technology and the Supply Chain Performance

الغرض من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء سلاسل الإمداد؛ على وجه التحديد في مجال الخدمات اللوجستية (التخزين والنقل). توضح نتائج هذا البحث العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء سلاسل الإمداد من حيث التكلفة والجودة والتسليم / الوقت واستجابة العملاء، مما يسهل تدفق التمويل والمنتجات والمعلومات في جميع أنحاء السلسلة. من ناحية أخرى، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء سلاسل الإمداد من خلال تعزيز تدفق المعلومات عبر سلاسل الإمداد. يقترح هذا البحث إطارًا تم تطويره من نتائج مراجعة الأدبيات في مجالات البحث في سلاسل الإمداد وتكنولوجيا المعلومات. قد يوفر الإطار في هذا البحث رؤى للمديرين التنفيذيين الذين يرغبون في تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات في أعمالهم من أجل تحقيق أداء وتكامل أعلى في سلاسل الأمداد، سواء داخل القطاعات الداخلية أو مع أعضاء وشركاء سلاسل الإمداد. يقدم هذا البحث مفاهيم جديدة من خلال التحقيق في تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء سلاسل الإمداد. وقد أسفرت النتائج بشكل واضح أن هذه

العلاقة مباشرة. علاوة على ذلك، هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول هذه العلاقة. الغرض من هذا البحث هو دراسة هذه العلاقة مع اعتبار (IT) كأداة تطوير لسلاسل الإمداد. تشير الأدلة التجريبية إلى وجود علاقة مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء سلاسل الإمداد. ومع ذلك، فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي كبير على أداء سلاسل الإمداد، حيث يكون لها أكبر تأثير على التدابير التشغيلية.

➤ دراسة (جلول، 2019) بعنوان: إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية

للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014"

الهدف من هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على مختلف الطرق التي تستند عليها إدارة الخطر في شركات التأمين في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء مزاومتها لنشاطها، وما تنطوي عليه من إفصاح وشفافية بين هذه الشركات وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها، باعتبار أن إدارة الخطر السليمة تعد عناصر حاسمة لقطاع التأمين في المرحلة الحالية، وكذلك نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد إلى حد كبير على وجود أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على المراقبين الداخليين بالمصلحة وجمع مجموعة من الأجوبة والمعلومات الصالحة للدراسة الخاصة بالشركة وتحليلها وخلصت الدراسة إلى العديد من النقاط أهمها:- للتأمين عدة أنواع مختلفة كلها تحاول التقليل من الأخطار التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات وذلك عن طريق شركات التأمين التي تعمل على دراسة وإدارة مختلف تلك الأخطار التي يتعرض المؤمن لها. - قيام فكرة التأمين على أساس قاعدة المشاركة في تحمل المخاطر، وبحسب قسط التأمين بالنظر إلى وظيفة أو مهنة الشخص المؤمن بحيث يكون القسط في متناوله. - تعتبر إدارة الخطر هي الوسيلة الفعالة لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها شركة التأمين. - أهم خطر تتعرض له الشركة هو خطر الإفلاس ومجلس الإدارة هو الذي يقوم بوضع الطرق لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة.

➤ دراسة (باقر، 2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة

المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية

والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم

متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

➤ دراسة (أفريقز، 2020) بعنوان: إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد

#### 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الأزمات وتدير المخاطر خلال أزمة جائحة فيروس كورونا (قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة). تناول البحث مبحثين، أشار المبحث الأول إلى ماهية الأزمة ومفهوم التدبير وإدارة الأزمات، واشتمل على مطلبين، أوضح الأول تعريف الأزمة، وبين الثاني مفهوم إدارة الأزمات وتدير المخاطر. وكشف المبحث الثاني عن التجربة المغربية بين التأطير الدستوري ورهان التنزيل (قرارات لجنة اليقظة الاقتصادية)، وتضمن مطلبين، قدم الأول المعالجة الدستورية للظروف الاستثنائية، وفيه فقرتين، الأولى التنصيص الدستوري على حالي الحصار والاستثناء، وأضافت الثانية حالة الطوارئ وإشكالية البياض الدستوري. وتطرق الثاني إلى لجنة اليقظة الاقتصادية، قراءة في التجربة المغربية ودروس المستقبل (السيادة أولاً وأخيراً)، وفيه فقرتين، الأولى مفهوم اليقظة، واهتمت الثانية بلجنة اليقظة الاقتصادية، من الأزمة إلى الفرصة. واختتم البحث بالإشارة إلى أنه إذا كانت أزمة جائحة فيروس كورونا مجرد ظرف عابر وطارئ، سيمضي وتعود الحياة لمجراها الطبيعي والعادي، فإن تداعياته تشكل معالم مغرب آخر لا سيما على المستويات الاقتصادية.

➤ دراسة (نصر الدين، 2020) بعنوان: إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس

#### المال، التوريق، المشتقات الائتمانية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات المستخدمة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي، تطرقنا إلى الإطار العام لإدارة مخاطر الائتمان، بداية بتحديد لها، قياسها، التعامل معها، تنفيذها ثم تقييمها، وفي إطار عملية التنفيذ اعتمدنا على أربعة أدوات: حوكمة البنوك كمدخل لتحسين الأداء من خلال أفضل الممارسات التي تنص عليها المبادئ الصادرة عن اللجان المختلفة، معيار كفاية رأس المال الصادر عن اتفاقيات لجنة بازل، واعتمدنا أيضاً على تقنية التوريق والمشتقات الائتمانية كمدخلين حديثين للتحوط ضد مخاطر الائتمان من خلال نقلها وتحويلها إلى أطراف أخرى، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وقمنا

بعرض آلية عمل هذه المداخل وإبراز دورها، ثم حاولنا تقييم نجاعة هذا الدور، وتبين لنا أن كل المداخل باستثناء الحوكمة لم تكن فعالة وكافية في مواجهة مخاطر الائتمان المصرفي في الواقع.

#### ➤ دراسة (المناور، 2021) بعنوان: إدارة المخاطر الاجتماعية : التخطيط وسبل المواجهة

هدفت الورقة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. وانقسمت الورقة إلى عدد من النقاط، وهم، أولاً: إدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط لها، وتضمنت التخطيط لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر كعملية تالية للتخطيط، ومن إدارة المخاطر إلى إدارة الأزمة. ثانياً: أهمية الرصد في التخطيط لإدارة المخاطر، ومرصد الأحداث الخطرة "في أمريكا اللاتينية"، والمرصد الحضري في المدينة المنورة "المملكة العربية السعودية"، والمرصد العربي للتشغيل والبطالة، والمرصد الحضري في مملكة "البحرين". ثالثاً: تخطيط سياسات الحماية من المخاطر، وتضمنت أنواع السياسات ومبادئها التخطيطية العامة، والمبادئ التخطيطية الحماية من المخاطر/الأزمات، ونماذج ناجحة من التخطيط لسياسات الحماية. رابعاً: متطلبات عامة لإدارة المخاطر/الأزمة، وتضمنت العمل على تجنب الأزمات، وإعداد المجتمع لمواجهة الأزمات، وكفاءة الإدارة، وسرعة تداول المعلومات أو إصدار القرارات. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن عملية التخطيط لإدارة المخاطر ليست عملية مقطوعة الصلة بما قبلها وبما بعدها، فالرصد والتحليل والقياس عمليات مهمة في بلورة استراتيجيات تخطيطية لمواجهة الأزمات، بل وتجنب هذه الأزمات في كثير من الأحيان.

#### ➤ دراسة (أبو القمصان، 2020) بعنوان: دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية، مع المقارنة بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والتي لا تطبق هذا النشاط. ولتحقيق هدف البحث، وضعت الباحثة فرضاً رئيسياً هو "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والبنوك التي لا تطبق نشاط التوريق". وقد تفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية بهدف قياس متوسط نسبة القروض المتعثرة، نسبة القروض إلى إجمالي الأصول، ومتوسط نسبة مخصصات خسائر البنوك ومتوسط درجة كفاءة رأس المال. وجاءت نتائج اختبارات الفروض لتثبت وجود دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك

المصرية. وقدمت الباحثة عدة توصيات للبحث، أهمها: إعداد إدارة محترفة لممارسة نشاط التوريد، واتباع سياسة تحوطيه عند منح الائتمان، بهدف تخفيض نسبة الديون المتعثرة.

➤ دراسة (حسناوي، 2019) بعنوان: الاتجاهات الحديثة في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية: دراسة سوق التأمين الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم المخاطر التي تهدد الصناعة التأمينية، والاستراتيجية المعتمدة من قبل شركات التأمين الجزائرية لمواجهة هذه المخاطر والحفاظ على الملاءة المالية لها، حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم في الوقت المناسب وحماية مصالحهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن شركات التأمين الجزائرية تعتمد على مجموعة من المعايير الهامة عند تخطيطها للسياسة الاكتتابية والاستثمارية، وأنها تلتزم بالضوابط والقواعد اللازمة لإدارة مخاطر الملاءة المالية.

➤ دراسة (Lachash, 2020) بعنوان:

**Supply Chain Management in Algerian Companies: The Need for Partnerships**

**with Suppliers**

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح الدور الفعال للشركات في إدارة سلسلة التوريد لتحقيق شراكات مع الموردين. مدخل إدارة سلسلة التوريد له أهمية كبيرة للشركات الاقتصادية، لذلك من الضروري من تبني مدخل إدارة سلسلة التوريد. وكذلك سنبين أهمية الموردين كعنصر ديناميكي في سلسلة التوريد. لذلك من الضروري توضيح التفاعل بين إدارة سلسلة التوريد والموردين. لتوضيح ذلك أجرينا دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الجزائرية. استخدمنا الاستبيان كأداة لتحليل البيانات التي حصلنا عليها باستخدام برنامج SPSS. وجدت هذه الدراسة أن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تقود الشركة إلى تحقيق شراكات فعالة مع الموردين.

➤ دراسة (Al-Zoubi, 2020) بعنوان:

## Green Supply Chain Management and Sustainable Performance: The Moderating Role of Green Marketing in Jordanian Food Industry

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء المستدام، والدور المعدل للتسويق الأخضر على هذه العلاقة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية. تم اختيار قائمة من (9) شركات غذائية أردنية كمجتمع وعينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبياناً لجمع البيانات الأولية من الشركات كوحدة أساسية للتحليل، ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج (SPSS) ومن أساليب التحليل التي استخدمت: الوسيط والانحراف المعياري، معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات). وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات إدارة سلسلة التوريد الخضراء إلا "اللوجستيك العكسي" ومتغيرات الأداء المستدام كانت ذات دلالة إحصائية ويوجد علاقة إيجابية، أما بالنسبة للدور المعدل للتسويق الأخضر وجدت الدراسة أن التسويق الأخضر يؤثر على العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد الخضراء والأداء المستدام.

➤ دراسة (Kleib, 2021)) بعنوان:

### Impact of Information Technology on Supply Chain Management

تناولت الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة سلسلة التوريد ومن ثم مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد. أما الجانب العملي فقد تناول دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة سلسلة التوريد وتم في هذا البحث فرض ثلاث فرضيات وكانت كالتالي:- الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة سلسلة التوريد الفرضيات الفرعية:- الفرضية الأولى: ارتفاع مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الشركة الليبية للحديد والصلب الفرضية الثانية: ارتفاع مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد للشركة الليبية للحديد والصلب بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد المجموعة المستهدفة وجمعها وتحليلها مما أدى إلى الوصول إلى عدة نتائج أهمها:- هناك ارتفاع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الشركة الليبية للحديد والصلب. ارتفاع مستوى تطبيق سلاسل التوريد الخاصة بالشركة الليبية للحديد والصلب.

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سلاسل التوريد، بنسبة 72.93% من التغير في مستوى تطبيق سلاسل التوريد نتيجة التغير في مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات. وبناء على النتائج تم اقتراح عدة توصيات أهمها: 1- الاهتمام بمستوى تطبيق تقنية المعلومات من خلال: - تقليل اعتماد الشركة على وكلاء في شراء المواد الخام باستخدام تقنية المعلومات. - تقليل اعتماد الشركة على الموزعين في بيع منتجاتها باستخدام تقنية المعلومات. 2- الاهتمام بمستوى تطبيق سلاسل التوريد من خلال: - ابتكار منتجات جديدة عالية الجودة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. - إشراك الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

### 8.1 الفجوة البحثية:

هناك نقص في الدراسات التي تتناول لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - الرقابة على المخاطر) وأثرها على مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف مرونة سلسلة التوريد وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - الرقابة على المخاطر) الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بمدينة الرياض.

### 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم النظرية البنائية يركز على كيفية بناء المعرفة والفهم من خلال التفاعل بين الفرد والبيئة. في سياق هذا البحث، يمكن تطبيق هذه النظرية للتحليل الشامل لكيفية تفاعل إدارة المخاطر في سلسلة التوريد مع عنصر التمكين لدى الشركات التجارية، وأثر ذلك على مرونة هذه السلاسل. البدء بإطار نظري يستند إلى النظرية البنائية يساعد في فهم كيفية بناء الشركات لمعرفتها وإدراكها حول إدارة المخاطر وكيفية تفعيل التمكين لتعزيز مرونة سلاسل التوريد الخاصة بها. فالشركات لا تتعامل مع هذه المتغيرات بطريقة انفصالية، بل تبني فهمها وممارساتها من خلال التفاعل المتبادل بينها.

تطبيق المنهج البنائي في البحث يتيح للباحث استكشاف كيفية تشكل إدارة المخاطر وممارسات التمكين لدى الشركات التجارية في سياقها الحقيقي. فبدلاً من افتراض وجود عوامل منفصلة، يمكن فهم كيفية تأثير هذه العوامل على بعضها البعض وتشكيل مرونة سلسلة التوريد ككل. من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظات الميدانية، يمكن للباحث وفقاً للنظرية البنائية الكشف عن البناءات المعرفية والسلوكية للشركات تجاه إدارة المخاطر والتمكين وأثر ذلك على مرونة سلاسل التوريد. وبالتالي تفسير هذه الظواهر بشكل شامل بدلاً من الاعتماد على متغيرات محددة مسبقاً.

استخدام النظرية البنائية يساعد الباحث على تطوير نموذج نظري متكامل يوضح كيفية تفاعل إدارة المخاطر والتمكين في تشكيل مرونة سلاسل التوريد للشركات التجارية. وبالتالي إمكانية استخدام هذا النموذج في توجيه ممارسات الشركات لتعزيز قدرتها على المرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية.

## 10.1 المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سننتقل إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل

تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

### 11.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد الدور المعدل للتمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

### 12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### 13.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر (إدارة المخاطر)؛ وهو المتغير المستقل بأبعاده تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة عمليات، ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات بأبعادها مجتمعة، من خلال المتغير المعدل (التمكين) في الشركات التجارية بمدينة الرياض .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات التجارية بمدينة الرياض في الرياض
- حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: مديري ورؤساء أقسام في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المخاطر

#### 1.1.2 تمهيد:

إدارة المخاطر هي مفهوم إداري يتعلق بالأساليب والأدوات التي يمكن للمنظمة استخدامها. إن التعامل مع العقبات أو التحديات التي قد تعترض طريق تحقيق الأهداف، وبالتالي تقليل آثار هذه العقبات والتغلب عليها بأقل الخسائر، يتضمن خطوات من بينها تحديد المخاطر، وهي خطوة تتعلق بذلك. الأساليب والأدوات المعتمدة في تصنيف وتحديد أنواع المخاطر في حالة تقييم المخاطر، وهي خطوة مرتبطة بالإجراءات وتساعد الإدارة على اختيار طرق العلاج الأنسب للمخاطر.

حيث أنه من المهم جداً تقدير المخاطر بعد تحليلها وقياسها نبذة عن مرحلة الاستجابة للمخاطر: هي المرحلة التي تضمن إعداد الأدوات والخيارات المناسبة. تحسين قدرات المنظمة والسيطرة على المخاطر، وهي خطوة ترتبط بأساليب التدقيق على الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر.

لقد ظهرت وظهرت إدارة المخاطر كإدارة مبنية على الفكر وعلمية بنوعها ومتخصصة. ولضمان أمن موظفي المشروع، بالإضافة إلى أمن أصول المشروع وممتلكاته، في بداية القرن التاسع عشر، قام القسم بتطوير واستخدام برامج وتقنيات مختلفة لتحليل القيمة والكفاءة والتكلفة لاتخاذ القرارات في المواقف. وقد ذكرت مجلة هارفارد بزنس ريفيو هذا المصطلح لأول مرة عام 1956 وقد بين هذا القسم المتخصص أنه من الممكن تقليل الخسائر عندما يكون من المستحيل تجنب حدوثها ودوره في تحديد المخاطر المختلفة. قد تواجه الشركات. (الجيلوي، 2016)

وتطورت هذه الإدارة حتى أصبحت فن من فنون الإدارة؛ لتحقيق أهدافها في التعامل مع المخاطر، وتوفير ما يلزم من المعلومات حولها، وتقليل احتمالية حدوثها، وقياسها، وتقييمها وتعرف بأنها العملية

التي يمكن من خلالها تحديد، ورصد مختلف المخاطر وقياسها، ومراقبتها للتأكد من وقوعها في إطار الحد المقبول.

### 2.1.2 مفهوم المخاطر Concept of Risk

وقد ذكر عدد من المهتمين مفهوم المخاطرة، وتعريفات المخاطرة حسب الموضوع الذي اهتم به كل باحث، وبحسب مجموعة الأهداف التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها أو الموقف الذي ركز عليه. مختلف. ومن أهم تعريفات المخاطرة: "حالة عدم اليقين أو عدم اليقين أو عدم اليقين". بينما عرفه آخرون بأنه "عدم اليقين من حدوث خسارة محددة". (Lindahl & Adam, 2019).

يعتبر مفهوم الخطر مفهوم قديم أنه بمجرد أن يدرك الإنسان وجوده يصبح على علم بالخطر، وهنا يمكن القول أن إدارة المخاطر هي نشاط إداري يمثل أحد الأنشطة والمهام والعمليات لمختلف المنظمات من هناك أن الخطر في مجال معين يختلف عنه في مجال آخر، ويمكن استخدامه لتجنب الارتباك والغموض، ويمكن تعريفه من منظور مجرد بأنه "مؤقت أو حالة تحدث فيها هناك احتمال كبير للتعرض". لضرر" (حمد، (2017))

ويُشير الخطر إلى "تهديدات، أو مشاكل في أي مرحلة من مراحل المشروع" فهي حالة قائمة قد تؤدي على الأغلب الأضرار وخسائر (Lindahl & Adam, 2019)

وأشار David (2019) بأنَّ المخاطر هي إمكانية حدوث عرقلة غير مرغوبة في المشروع، في المستقبل وهنا فإنَّ الاحتمالية هي عامل مهم في التعريف؛ لأنَّها تؤكد بأنَّ الخطر يرتبط بحالة من عدم اليقين.

### 3.1.2 أنواع المخاطر Types of Risk

لقد قسمت ناصف (2022) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

➤ المخاطر الملموسة: وهي المخاطر التي تنتج عن أسباب، وظروف قانونية، أو مادية مُحدَّدة.

➤ **المخاطر غير ملموسة**، وهي التي يتم تجاهلها؛ لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناشئة عن العلاقات بين الأفراد، ومخاطر المعرفة.

كما تصنف المخاطر إلى عدة أنواع ويعتمد ذلك على نوعها أو حجمها والمجال الذي تعمل فيه وأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات – المخاطر المالية. يتعلق الأمر بالمخصصات المالية أو عدم وجودها. مما قد يحول دون تحقيق أو تحقيق الأهداف، وتشمل المخاطر المالية مجموعة من المخاطر، أي مخاطر الائتمان. وكل شيء يتعلق بمخاطر الأقساط وعدم الالتزام بها وعدم سداد القروض والالتزام بدفع الفوائد في أوقات محددة (رمضان، 2020).

ومن **المخاطر المالية** مخاطر أسعار الصرف؛ وهي المخاطر التي ترافق التغير في الصرف نتيجة ربط النفقات والإيرادات بسعر الصرف، أما **المخاطر في رأس المال**؛ فهي المخاطر التي تتم نتيجة عدم الالتزام والوفاء في القروض، أو التعثر. في سدادها، أما **المخاطر في سعر الفائدة** فغالبا ما تحدث نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة في الأسواق، ومن المخاطر المالية **مخاطر السيولة**؛ وتتمثل في العجز عن تلبية الالتزامات تجاه الآخرين؛ وهو ما يؤثر في الربحية بصورة سلبية، وهنا يجب تأمين، وتوفير الدعم المالي؛ لابتكار تسهيلات ائتمانية تتماشى مع الأزمات، والمخاطر (سلطاني وزعي، 2020).

أما **مخاطر السمعة** فهي تحدث عندما يتشكل رأي عام سلبي تجاه صاحب العلاقة لأسباب تتمثل بعدم القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء وأخيراً **مخاطر التشغيل**؛ وهي جملة المخاطر التي تتعلق بتغير المكاسب لعوامل تعود لسياسة التشغيل في الشركات والبنوك (الخطيب، 2020) ومن المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات **مخاطر الكوارث الطبيعية**؛ وتتمثل في الظواهر الطبيعية؛ مثل الانهيارات والبراكين، والفيضانات، والحرائق والحروب، وهي التي تهدد حياة الأفراد، والمنظمات، وتحول دون أهدافها؛ والتي تؤدي لاضطراب في عملية العرض والطلب، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي (ذهبية وشافيه، 2020).

و**المخاطر الفنية** هي نوع آخر من المخاطر التي قد تواجه المنظمة؛ وهي المخاطر المرتبطة بشبكات الحاسب الآلي، وكل ما من شأنه تهديد أمن المعلومات وإعاقة عملها، أما المخاطر القانونية؛ فهي كل ما

يتمثل بعدم المعرفة في تطبيق التشريعات، والقوانين، والأنظمة في النازمة لعمل المنشآت والمخاطر الإعلامية والتوعوية؛ وتتمثل بنقص الخبرات والمعلومات لدى أصحاب العلاقة.

ومما تواجه المنظمات من مخاطر المخاطر التشغيلية وتحدث لارتفاع التكاليف التشغيلية؛ مما يؤثر بشكل سلبي على الإيرادات والأرباح، وتوصف بأنها صعبة؛ لارتباطها بالأخطاء البشرية، وتكون المخاطر التشغيلية من شكلين من المخاطر؛ وهي المخاطر الناجمة عن السلوك الإجرامي؛ كالفساد والاحتيال، والاختلاس المالي، ومخاطر التزييف، والتزوير في الأوراق المالية، والعملات بوقلمينة وبلعور، (2018)، والسرقعة والسطو ودور التعاطي والمخدرات

وغيرها، وهذا يمكننا القول بوجود علاقة عكسية تنظم الارتباط بين معايير السلامة الأمنية، وجرائم السرقعة (فائزة، 2017). والشكل الثاني المخاطر المهنية؛ وتشمل المخاطر الطارئة الخاصة بالعملاء، والمخاطر المتعلقة بالإهمال وعدم الانتباه، والأخطاء المهنية، ومخاطر المسؤولية القانونية (الحمودني واحمد 2023).

ويرى قوبة (2021) بأن هناك مخاطر أخرى غير التي ذكرت سابقاً تتمثل بـ:

- المخاطر السياسية: تحدث نتيجة سيطرة منظمات محددة على بقية القطاعات، والمناطق الجغرافية الأخرى بفعل العولمة.
- المخاطر القانونية وتحدث بفعل أخطاء تتعلق بمخالفة القوانين، والاتفاقيات، وفساد القضاء بدولة ما، والتأخر في اتخاذ الإجراءات القانونية وقت المهل المحددة، أو أخطاء تنظيم العقود، أو تنظيمها.
- المخاطر الاقتصادية: وتتمثل بالمخاطر التي تنشأ بسبب تغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب السلع البديلة، التكنولوجيا وتشمل المخاطر الاقتصادية المخاطر الآتية: 1- المخاطر الصافية؛ وهي التي يعني حدوثها وقوع الخسارة، وعدم وقوعها يعني عدم الخسارة، وتقسم إلى:
- مخاطر الممتلكات وهو ما يؤثر على الممتلكات الثابتة، أو المنقولة مثل حوادث السيارات والحريق والسرقعة، أو تعرضها للفقدان أو التلف، والضياع؛ وهو ما ينتج عنه خسائر كلية، أو جزئية

— المخاطر المدنية: وهي ما يُسببه فرد، أو شخص بمقتنيات، وممتلكات الغير، ويُطلق عليه اسم "مخاطر الثروة".

— مخاطر المضاربة: وهي التي يعني وقوعها وقوعاً للخسارة، وتلافياً يعني تلافياً لها، وتحقيقاً للربح، ويتميز بتعقيد التنبؤ بها، وعادة ما تتحكم فيها أحوال، وظروف السوق".

— المخاطر العامة، والمخاطر الخاصة وتنقسم إلى:

المخاطر الخاصة: وهي ما يؤثر على الفرد بذاته، وعلى وجه الخصوص، دون باقي المجتمع ومثالها سرقة منزل شخص ما، أو حريق سيارته، وبالتالي تتعلق بذات الفرد، ولا يقع تأثيرها على باقي الجماعة" (المصري، 2019)

المخاطر العامة: وهي مجموعة المخاطر التي تسبب عقبات، وتأثيرات جماعية في وقت واحد إذا ما وقعت، وأمثلتها البطالة، والتضخم والكوارث الطبيعية، والأزمات، ومثالها جائحة كورونا وهنا يجب تحديد الجهات والقطاعات الرسمية التي قد تتأثر جزاء المخاطر " (ذهبية وشافيه، 2020).

المخاطر المعنوية: وهي التي لا تؤثر في المنشأة من حيث العائد ربحاً، أو خسارة، لكنها تتمثل في الخطر النفسي الناجم عن صدمة الخوف والمجهول وعدم اليقين، وعادةً ما يتميز هذا الخطر بصعوبة التقييم، أو القياس (سلام وشقيري، 2017).

#### المخاطر المؤكدة الوقوع، والمؤكدة عدم الوقوع:

. المؤكدة الوقوع هي المخاطر التي نكون متأكدين من وقوعها ونسبة الخطر هنا تصل ل 100%  
المخاطر المؤكدة عدم الوقوع وهي الأخطار التي نكون جازمين، ومتأكدين من عدم وقوعها ونسبة الخطر فيها تكون 0.5%

#### 4.1.2 تصنيف المخاطر Rating of Risk

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمية من شركات، ومنشآت، ومنظمات، فلا يمكن استثمارها، أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يُعتبر تحديد المخاطر

أمرأ في غاية الصعوبة لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية، أو بالتقنيات، والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018).

أما طريقة تحديد المخاطر بناءً على التحديد المعتمد على التصنيف، فهي أسلوب يحدد ويصنف الخطر بناءً على عوامل منها الخطر، مسببات الخطر، درجة تأثير الخطر، شكل مواجهة المخاطر، وكمثال على هذا النوع يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية إلى المخاطر الناتجة عن أعمال إجرامية كالاختيال والفساد ومخاطر الأخطاء البشرية من تزيف العملات، والسرقة، أو مخاطر ناتجة عن إهمال في، المخاطر الإلكترونية، وما يتعلق بجرائم المعلومات الإلكترونية (بوعبدلي وسعيد، 2015) والمخاطر المهنية كالمخاطر المتعلقة بالعملاء، والإهمال المهني والمسؤولية القانونية (الحمدوني واحمد 2023)

ويُصنف الخطر وفقاً لدرجة تأثيره، واحتمالية حدوثه بالخطر العالي، والخطر المتوسط والخطر المنخفض، وبشكل تصنيف عام يمكن أن يكون كما يأتي:

➤ **المخاطر الخرجة:** وهي الخسائر التي يمكن تكبدها بحجم كبير، ويرافقها احتمالية التعرض لخسائر فادحة قد تنتهي بالإفلاس

➤ **مخاطر هامة:** وهي المخاطر التي تؤدي للاقتراض؛ لضمان البقاء والاستمرار، ولكنها لا تؤدي لإعلان الإفلاس.

➤ **مخاطر غير هامة:** وهي المخاطر التي يمكن تعويض الخسائر الناجمة عنها نتيجة الأصول المتوفرة في الشركة؛ والتي تمكنها من تجاوز الخسارة (عاطف وآخرون، 2018)

وأما التصنيف بسبب النتائج فهو ما يذهب لتحديد التبعات، والنتائج التي تنجم عن تحقق الخطر وظهوره، ويمكن وفقاً لذلك تصنيف المخاطر إلى المخاطر المالية الأفراد والشركات والأصول، والمخاطر التي تسبب الخسارة، أما تصنيف المخاطر بسبب طبيعتها فتتمثل بـ المخاطر الديناميكية، والمخاطر الاستاتيكية

➤ **المخاطر الديناميكية:** هي ما يحدث نتيجة التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية والداخلية.

➤ **المخاطر الاستاتيكية:** هي المخاطر التي يمكن حدوثها بمعزل عن التغيرات في البيئة الاقتصادية، وعادةً ما تحدث بصورة منتظمة، ويمكن التنبؤ بها، ويمكن معالجتها، وهى قابلة للإصلاح بشكل أفضل من المخاطر الديناميكية. للمخاطر مسببات تتمثل بمجموعة عوامل تؤدي لزيادة نسبة وقوع المخاطر وتكرارها وحدث الخسائر.

وتعرف مسببات الخطر بأنها مجموعة الظروف، والعوامل التي تلعب دوراً واضحاً في زيادة، أو خفض درجة احتمالات وقوع الخطر، وارتفاع وانخفاض درجة الخسارة الناتجة عن تحققه (أبو بكر السيفو، 2019).

وتقسم العوامل الدافعة لظهور الخطر (مسبباته) لأسباب خطر أخلاقية، وشخصية وموضوعية (هانسي، 1993).

## 5.1.2 مسببات المخاطر Triggers of Risk

تعرف مسببات حدوث المخاطر بأنها مجموعة الظواهر التي تمتلك سمة طبيعية تؤثر تأثير مباشر، أو غير مباشر في مخرجات القرارات المتخذة في المنظمات، وتعتبر مصادر المخاطر هي المسببات لوقوع الخسائر المادية، وترتبط المخاطر بمسبباتها، ويمكن تصنيف مسببات المخاطر إلى (أبو بكر والسيفو، 2023)

— **مسببات المخاطر الشخصية** وهي التي ترتبط بالعوامل التي تتعلق بالأشخاص، وتحدث نتيجة التدخل منهم في مجالات تحقيق الأهداف، ويمكن أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً، وتصنف مسببات المخاطر هذه إلى صنفين: **مُسببات إرادية:** وهي التي تكون مقصودة، وتنتج المخاطر العالية، أو المنخفضة للخسائر التي تترتب عن وقوعها، وتكون ناتجة عن فعل متعمد، ومقصود؛ مثل الإهمال في إنجاز المهام أو تسريب البيانات والمعلومات، ومُسببات غير إرادية: وهي التي تكون عفوية بدون قصد لوقوع المخاطر، مثل مخاطر الوثائق والمعلومات التي تحدث نتيجة أخطاء تكنولوجيا (تقنية).

- مسببات المخاطر الطبيعية: وهي مجموعة العوامل التي تسبب المخاطر، وتكون خارجة عن سيطرة الإنسان، وتحدث بفعل ظواهر طبيعية؛ كالزلازل والبراكين، والفيضانات.
- مسببات المخاطر الأخلاقية وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بالميمات الشخصية التي يتميز بها الشخص نفسه كالتقاعس والإهمال والتهاون والغش؛ مما يتسبب بضرر الآخرين، وخسارتهم.
- مسببات المخاطر الموضوعية: تتعلق بالمجالات التي تكون غرضة للمخاطر؛ بسبب ما تمتلكه من خصائص قد تزيد من درجة تأثير المخاطر فيها، وما يميز هذا النوع من المسببات سهولة التعرف عليها، وتحديد لها بدقة عالية من خلال الجوانب الفنية للشئ المعرض للخطر، والتحكم فيها يكون محدوداً؛ كونها طبيعية الحدث.

## 6.1.2 إدارة المخاطر، ونشأتها Risk Management and its Origin:

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية، ومعقولة، وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشجري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر، والتأمين في 1975، كان التغيير إشارة إلى أن تحولاً ما يجري؛ حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر، والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر".

كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير، والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج زميل إدارة المخاطر، "لأنه في الواقع كثير من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال، وتطبيقها فيه (حماد، 2017)

ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها، وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، وقد ركزت على إدارة الأصول فيها، وتبين أن هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر، والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها، لتنتقل مختلف المؤسسات، والمنشآت بتفعيل أقسام، ودوائر

إدارة المخاطر لديها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، حتى بانت الهياكل المنظمية في شركات الأمن والحماية تشمل أقسام لإدارة المخاطر فيها (عصماني، 2019)

### 7.1.2 مفهوم إدارة المخاطر Risk Management Concept

ظهرت إدارة المخاطر كإدارة قائمة على فكر، وعلم متخصص؛ لتوفير الأمن للعاملين في المشروع إضافةً لأمن أصول المشروع، وممتلكاته في بداية القرن التاسع عشر، وتوسعت هذه الإدارة، واستخدمت البرامج والتقنيات الخاصة بتحليل القيمة والعائد والتكلفة؛ لاتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد المصطلح.

وقد برهنت هذه الإدارة المتخصصة أن هناك إمكانية لتقليص الخسائر عند استحالة تلافي وقوعها (عصماني، 2019)

وتعرف بأنها العملية التي يمكن من خلالها تحديد، ورصد المخاطر، وقياسها، ومراقبتها للتأكد من وقوعها في إطار الحد المقبول طهراوي وبن حبيب، (2023).

وإدارة المخاطر حسب (Stan-Maduka, 2020) هي علم قائم على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي، ومفاهيمي، وإداري؛ بهدف التنبؤ بأخطار يمكن أن تحدث وتؤثر على أداء المنظمة، وتغير من عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي تستقبل المنظمة من خلالها الخطط الاستراتيجية التي تقوم بدور الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي يمكن أن تأخذ حيزها دون إنذار، أو إعلان مسبق.

وغرفت بأنها عملية تحديد، وتقييم، وإدارة، وضبط أحداث محتملة؛ لضمان تحقيق أهداف المنظمة (جميل، 2016)

ويرى المخلفي (2019) أن إدارة المخاطر عبارة عن عملية متكاملة، ومنظمة؛ الهدف منها تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه عمل المنظمة؛ للتقليل من الخسائر المحتملة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

واعتبرها حافظ (2017) بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم في الخطر بقصد منعه، أو تقليل عدد مرات حدوثه خلال فترة زمنية محددة، أو تخفيض الخسارة الناتجة عن تحققه إلى مستويات مقبولة"

وهي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف؛ وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب سلام وشقيري، (2017)

وأضاف جاسم (2016) إن إدارة المخاطر تعبر عن العلم والفن في تقييم المخاطر، والتقليل من آثارها المتلبية خلال حياة المشروع، وكل مرحلة من مراحل العمل.

ويرى العامري (2023) أن إدارة المخاطر عبارة عن عددٍ من الأساليب العلمية الفعالة التي تأخذها المنظمة في الحسبان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطر، للتقليل من الخسائر المحتملة، أو منعها.

وتعرف إدارة المخاطر بأنها العملية التي يمكن من خلالها تحديد، ورصد المخاطر، وقياسها ومراقبتها؛ للتأكد من وقوعها في إطار الحد المقبول (طهراوي وبن حبيب 2023

وحسب (Marom, 2020) هي الأعمال التي تؤثر في كل مظاهر المشروع من كمية، ونوعية أو تكلفة، وتكون عملية متطورة، وتهدف لاستشعار المخاطر مبكراً، وتحدياتها، والعمل على مواجهتها بتحديد قياس أثرها، وتحديد احتمالية حدوثها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تعنى بحماية العوائد والأصول، ولا يمكنها تحديد الخطر وتجنبه كلياً، بل يمكنها تخفيف وتقليص آثاره، وأنها عملية منتظمة تحلل المخاطر بصورة مستمرة وتهتم بتحديد المخاطر، وقياسها ومراقبتها، وصولاً لتطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الخطر.

## 8.1.2 المفاهيم التي تتداخل في إدارة المخاطر

هناك عدد من المفاهيم التي تتقاطع في بعض جوانبها، وموضوعاتها ذات العلاقة مع مصطلح المخاطر، وهذه المفاهيم هي: إدارة الأزمات الأمن الصناعي ومفهوم نظام الوقاية. النتيجة المحتملة الناتجة من الخطر، أو التهديد شدة الخطر وقدرته الكامنة المخاطرة هي على إحداث الضرر) واحتمال تكراره

وإدارة المخاطر هي التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقيق حوادثه، والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك من تخفيض درجة الخطر، ويتم الحسم فيه عن طريق الحد من ظاهرة عدم التأكد واليقين، عن طريق تقدير ناجح لتحقيق الظاهرة الطبيعية العامة مقدماً، ثم اتخاذ التدابير اللازمة التي تفي بمجابهة الخسائر المحتملة، والمتوقعة منها (العمرى وعطاء، 2022).

أما إدارة الأزمات فهي الحالة غير الطبيعية، والاعتيادية؛ والتي يمكن أن تخرج عن نطاق السيطرة، ويمكن أن تؤدي لوقف العمل، أو تهدد الوصول لتحقيق الأهداف المطلوبة في حينها (الخشالي، 2015)

وتختلف الأزمة كمفهوم عن المشكلة، والكارثة، فالمشكلة أمر يتعلق بتحديات تواجه الإدارة وتعيق تحقيق أهدافها، إلا أنها ممكنة الاستشعار، والتنبؤ فيها بخلاف الأزمة، والكارثة تُعد حالة حصلت فعلاً دون سابق إنذار، وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية، أو المادية أو كلاهما، وبالتالي قد تؤدي لعدد من الأزمات، والخسائر في الموارد كاملة.

ويظهر الاختلاف أيضاً بين الأزمة والكارثة بأن الكارثة تحدث دون سابق إنذار، أما الأمن الصناعي هو مفهوم يُعنى بتأمين كل ما يلزم من متطلبات وشروط وطرق تنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة بعيدة، وبمناى عن وقوع الحوادث، والإصابات المهنية، وتكفل مقومات النجاح وحمايتها، وتحقيق الأهداف الإنتاجية المادية، في حين تهتم إدارة المخاطر باتخاذ التدابير اللازمة التي تفي بمجابهة الخسائر المحتملة والمتوقعة (العمرى وعطاء، 2022).

وبالنسبة لنظام الوقاية فهو نظام يعمل على تأمين المتطلبات الفنية، والإجراءات التنظيمية وصولاً لبيئة عمل أكثر ملاءمة، وأكثر أمناً، وتحد من وقوع الحوادث، والإصابات المهنية للعاملين حماية لمنظومات الإنتاج وأصوله المادية، والبشرية (مذكور، 1997)

ومصطلح عدم التأكد هو حالة ذهنية تتميز بالشك، بناءً على انعدام المعرفة بما يحدث، أو لا يحدث في المستقبل، وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع، أو يقين بشأن موقف معين (عبد العال، 2017)

### 9.1.2 أهداف إدارة المخاطر Risk Management Objectives

تؤدي إدارة المخاطر عدة وظائف، وتسعى لتحقيق عدة أهداف في نفس الوقت، وعادةً ما تكون وظائفها تفاعلية، وأهدافها مترابط: لتضيف قيمة للمنشأة وتحقق الاستفادة المستدامة المطلوبة (الوردي، 2016)

ولإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف، ومعظم هذه الأهداف تتمثل في تقليل آثار

المخاطر، وتقليل تكاليفها بالإضافة لأهداف أخرى تتمثل فيما يلي: (الشمري، 2023) حماية المصالح، والمحافظة على الأصول، وضمان الاستمرارية، والبقاء وإعداد التقارير الدورية في كل ما يتعلق بحجم المخاطر، وآثارها وتكاليفها.

وتساهم في التخطيط الفعال واستمرارية العمل إضافة إلى السيطرة والرقابة، وتشخيص المخاطر وعلاجها، وتساهم في تعظيم القيمة: قرارات إدارة المخاطر تساهم في تعظيم قيمة المنشأة: لأن هدف مدير المخاطر ينسجم مع أهداف المديرين الآخرين في هذا المجال. تحقيق الأرباح، وتحقيق المكاسب وتقليل الخسائر، وخفض التوتر، وضبط القلق بما ينعكس إيجاباً على كافة أصحاب المصالح، ويمكن أن تحقق إدارة المخاطر أهدافاً أخرى مثل: الاقتصاد في تكاليف التعامل مع المخاطر، وتقليل الخسائر، وتحقيق التطور، والنمو بتقليل التحديات ومواجهة التهديدات.

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وتنفيذ الالتزامات الاجتماعية تجاه الموظفين، والمجتمعات تمنع وتحد من الخسائر المتعلقة بالمنشأة، وموظفيها، ومحيطها المجتمعي، وتحديد الالتزامات والنهوض بها

تجنباً لخسائر كبيرة، وغير متوقعة، وخاصةً في بعض الظروف التي تتعلق بإصابات العمل، والالتزامات تجاه أصحاب المصالح جميعاً.

ويرى الباحث من وجهة نظره بأن إدارة المخاطر قد تحقق أهدافاً أخرى للشركة؛ من خلال حماية سمعة الشركة والمحافظة عليها، برعاية، أصولها، وصيانة مقدراتها، وتجنبها الخسائر وضبط النشاطات غير الضرورية وخفض تقلباتها، وحماية الأصول، ورأس المال والتوجيه الفعال في استخداماتها، وحماية قواعد البيانات والمعلومات والشبكات في الشركة، بالإضافة إلى تطوير أداء الموارد البشرية، ودعم وتحسين نقاط الضعف فيها، وتطوير إطار الأداء، والعمل في الشركة النشاطات التنفيذية بطريقة منهجية، ومتناسقة؛ مما يؤدي إلى تحسين القدرة الإنتاجية، وتعظيم كفاءة التشغيل، وهو ما لاحظته الباحث في الشركات التجارية بمدينة الرياض والتي أولت جهوداً ملموسة بمختلف المجالات لتحقيق هذه الأهداف. يدعم

#### 10.1.2 أهمية إدارة المخاطر The Importance of Risk Management:

تنبع أهمية إدارة المخاطر من خلال الدور الذي تؤديه، وتبرز من خلاله هدفها الأساسي والجوهري، الذي يتمثل في تأمين المعلومات المتعلقة في المخاطر المحتملة مستقبلاً وصولاً للقرارات الملائمة، بواسطة تحديد المخاطر، وقياسها وتحديد متطلبات تخفيف آثارها إن وقعت. ومن أهم الفوائد التي قد تحققها إدارة المخاطر للمنظمة ما يلي: (Fadun, 2023).

تحسين قيمة المنظمة وثقة المساهمين فيها، والحد من التهديدات، وتعظيم الفرص، وذلك يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتكتيكية.

حماية شعبة المنظمة، وصورتها أمام المنظمات الأخرى المنافسة، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الظروف غير المتوقعة للحفاظ على مواردها، وممتلكاتها.

وتظهر أهمية إدارة المخاطر في وضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة في هياكل المخاطر للأقسام للوصول لإيجاد بيئة مرنة تنافسية قياسية ملائمة، ترشيقاً للإنتاج، وضماناً للمحافظة على

معدات موثوقة للتخلص من أية ظروف تؤدي للهدر، أو زيادة الفاقد؛ وذلك بزيادة المرونة أولاً، وتنظيم تدفق العمل ثانياً، وبالتحسين المستمر للعمليات أخيراً.

ويرى الباحث ان إدارة المخاطر دائماً ما تذهب لتسخير كامل الإمكانيات والمرونة المتوافرة لتلافي أية مخاطر محتملة بأقل تكاليف ممكنة في الجهد والوقت؛ مما يساعد على تنظيم وتدفق المواد والسلع والخدمات؛ لكي تصل عند وقت الطلب لها فقط، وهو ما يتيح إنتاج ما نحتاج فقط ولا يسمح بانسياب السلع الأخرى دون حاجة، وتعمل إدارة المخاطر على المحافظة على الإنتاج الرشيق، والابتعاد عن المخاطرة، بزيادة الفاقد والهدر.

#### 11.1.2 -تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر (Risk management techniques tools):

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة الطرق والأساليب التي تستخدمها إدارة المخاطر في مواجهة التحديات المحتملة؛ والتي تلجأ إليها لتقليل الخسائر وتلافيها، وهي بمثابة جوهر العملية برمتها؛ فمن خلالها يمكن تحقيق أهداف إدارة المخاطر، وتقليل الخسائر للحدود الدنيا التي لا يمكن معها تهديد المنشآت، أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al., 2019)

ويمكن تصنيف هذه التقنيات كما يلي:

- أ. التحكم في المخاطر؛ من خلال الالتزام بكل ما يمكن أن يقلل المخاطرة، ويسهم في تجنبها، أو منع وقوعها؛ من خلال التحكم والمتابعة لكل ما يلزم من رقابة، وطرق وقاية.
- ب. تمويل المخاطر بتوفير الأموال اللازمة لتجاوزها ومواجهتها أياً كانت، ويأخذ هذا الإجراء شكليين مهمين هما الاحتفاظ ببعض الخسائر أولاً، وتحويل البعض الآخر منها ثانياً.

#### 12.1.2 -تقنيات تحليل المخاطر Risk Analysis Techniques

وهي الطرق المنهجية لتحليل المخاطر، وهو التحليل الذي يرافق الإدارة، ويؤدي لضبط الخطر والتحكم به لتحقيق آثاره ومعرفة سماته، وتقييم درجته، ويمر التحليل المنهجي بعدة خطوات هي (2019 Baccarini et al,):

تعريف الأهداف، وعمل إطار لمستويات الحماية وفق المستويات الخاصة بالخطر.

وصف النظام؛ وهو ما يؤمن المعرفة اللازمة عن بيئة العمل، وعناصره من معدات، وأفراد لتلافي أي بدائل بينها.

تحديد الخطر؛ وذلك بحصر حالات الخطر الممكنة باستخدام عدة طرق مثل الاستبيانات وتحليل النظام، والمقابلات والمسح.

تحليل الخطر بتقييم آثار كل خطر؛ لتحديد درجته وآلية التعامل معه، وتقدير المخاطر للتحكم في الخطر.

التحكم في المخاطر؛ وذلك بتحديد أشكال وطرق التحكم؛ لتقليل الخطر أو منعه، والتحقق من التحكم بالتفتيش وإعداد المعايير الخاصة بالقياس، وإعداد التقارير.

قبول المخاطرة، وهنا يتم اتخاذ القرار بكل ما يتعلق بالمخاطرة وفق معايير التكلفة، والفائدة وصولاً لقبول المخاطرة، أو رفضها وتقدير لوازم التعديل، والتغيير للوصول لمخاطرة مقبولة.

### 13.1.2 مبادئ وقواعد إدارة المخاطر Risk Management Principles and Rules

المبادئ، والقواعد التي تقوم عليها إدارة المخاطر وتتمثل في (أبومجير، 2023):

- تجنب المجازفة: ووفقاً لذلك نحدد ما يمكن تجميده من عمليات، أو نشاطات تسهم بالوصول للخطر، والخسارة، وما هو الشيء الممكن القيام به تجاه ذلك. وهذا المبدأ يستخدم في المخاطر الكبيرة، وما يجب إجراؤه لقاء مواجهة هذه الأخطار لتجميد نشاط ما أو إيقافه، والمهم هو ألا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته (حماد، 2017)
- تجنب المخاطرة، والمجازفة بالكثير مقابل القليل، فلا تخاطر بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته، وهو ما يؤثر على أهمية عدم الاحتفاظ بالمخاطر المحتملة الكبيرة والعالية، وضرورة توجيه درجة الاحتفاظ الأقصى لكل المخاطر المحتملة وفقاً للأسس؛ من أهمها العائد، والكلفة.

- دراسة الاحتمالات والتفكير فيها، وتقدير ما يجب القيام به لقاء أية خسارة محتملة، والتفريق بين الخطر البسيط الذي يحتمل الاحتفاظ، ولا يؤدي لخسائر كبيرة، والخطر الكبير الذي يتطلب القيام بإجراء، وعدم الاحتفاظ تجنباً لوقوع الخسائر الجسيمة، وتحويله للجهات الأقدر على اتخاذ القرار، والاستفادة من تحليل المخاطر، والتركيز على الفرص والتهديدات، وتحديد المخاطر وفحصها، ومتابعتها
- تقليص المخاطرة بالإجراءات والطرق الوقائية والرقابية، وإيقاف تمدد الخسارة.
- قبول المخاطرة، وتركها بلا إجراءات رقابية، ويمكن استخدامها بحال وقوع الخسائر البسيطة والطبيعية

#### 14.1.2 أبعاد إدارة المخاطر Dimensions of Risk Management:

تمثل إدارة المخاطر جملةً من المراحل للتعامل مع المخاطر تمكّنها من تحديد هذه المخاطر والتعرف عليها، وتقليل تبعات الخسائر وآثارها المحتملة ومراقبتها ومتابعتها، وهذا يعني أنها عملية تشمل سلسلة خطوات (عاطف وآخرون، 2018)

##### 2.1.14.1. تحديد المخاطر:

تحدد المنظمة المخاطر المحتملة وقوعها التي قد تؤثر بشكل سلبي على عملية معينة تقوم بها، إذ إنه يجب تحديد البيئة، والعوامل المساهمة التي يمكن أن تسبب حدوث المخاطر، ووقوعها وأسبابها الجذرية، ووصف المخاطر المختلفة، وفهم الهدف منها، والتهديدات التي تواجه المنظمة (National Consumer commission, 2018, 22-27)

وتعني هذه العملية أنها تهتم بالتعرف على المخاطر، ووصفها، وتدقيقها، ومعرفتها، وتحديد سماتها ومواصفاتها، إضافةً لأهمية وجود بروتوكول خاص بإدارة المخاطر سيما البشرية منها (المدرع، 2019)

وتحدد المخاطر من خلال ما تؤديه إدارة المخاطر من دراسة مفصلة، ومعمقة لمختلف العمليات، ومن خلال تصنيفها للمخاطر، وتبويبها لها، ومن خلال بيانها المفصلة لأسباب الخطر وعوامله، وأنواعه (موسى وآخرون، 2016)

ومن الطرق التي تساعد على تحديد المخاطرة التحديد حسب الأهداف، فكل ما يواجه تحقيق الأهداف يُعامل معاملة الخطورة، والتحديد حسب السيناريوهات؛ حيث يتم التخطيط لإعداد عدة سيناريوهات، وكلُّ ما يواجهه، ويعيق أحد هذه السيناريوهات يعتبر خطورة، والتحديد حسب التصنيف إذ أنه يتم بإعداد قائمة مصنفة لكل مصدر محتمل للمخاطر، إضافة إلى التحديد وفق المخاطر الشائعة؛ وهي العملية التي تقوم على مراجعة كامل المخاطر السابقة، والمحتملة.

وهناك تحديد؛ تبعاً لأساليب المراجعة، وتحقيق المنافسة والعصف الذهني، وأخيراً وصف الخطر بتصنيف المخاطر، وفرزها لمخاطر رئيسية وثانوية، والتعامل مع الخطر وفق درجته وتأثيره، وقد يشمل الخطر، طبيعته، طرق التحكم به، والإجراءات المتوقعة للتعامل معه، وتحديد مجاله، وتعريفه وتحديد خطواته، ومراحله ووسائل وطرق وأدوات التعرف عليه، ومعرفة تقنياته (العمرى والملكاوي، 2017)

وأشار Watt (2023) إلى أن عملية تحديد المخاطر عبارة عن عملية إبداعية، ومنضبطة ومنظمة؛ حيث إن العملية الإبداعية تحتوي على جلسات عصف ذهني يُطلب من الفرق المعنية بها إعداد قائمة بالأشياء الممكن حدوثها بشكل خاطي، أو غير متوقع.

ويرى Sanghera (2019) أن المخاطر تعتبر مخفية في جميع مجالات المنظمات، وطريقة إيجادها هي عدم التأكد القادم من مصادر مختلفة في الاحتمالات والافتراضات والتقديرات وغموض الإجراءات؛ وعدم التأكد هذا يُثير المخاطر؛ لذلك يجب على المنظمة أن تبحث عن مجالات الافتراضات والغموض في الوثائق والإجراءات والاتفاقيات، ومعرفة تكلفة الأنشطة والتعليمات وأماكن البدء، حيث يمكن استخدام المستندات كأداة للتحليل.

## 2.14.2. تقييم المخاطر:

ويقصد به قياس احتمال وقوع خسارة معينة، وهذا التقييم يتطلب إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر السلبي، وتتمثل المخاطر بالمخاطر الجسيمة والمتوسطة والقليلة، أو المخاطر المهمة جداً، والغير المهمة يمكن فحص التغذية الراجعة للمخاطر بطريقة مثلى، والمخطط لها في عملية تخطيط

الاستجابة للمخاطر، وتقدير المخاطر لهذه العملية يحتوي على معلومات مصادر المخاطر، وملخص عن المخاطر الفردية، ومعظم نتائج عمليات إدارة المخاطر الأخرى (Sanghera 2019).

## 2.1.14.3. الرقابة على المخاطر:

وهي جزء من خطة التخفيف من المخاطر، ومواجهتها؛ حيث تقوم على متابعة المخاطر من رصدها وتتبعها بشكل مستمر، وبعد ذلك القيام بعملية إدارة المخاطر الشاملة وتحديثها وفقاً للمواقف المتغيرة والمختلفة (National Consumer commissiomn, 2018, 22-27)

وتعتبر عملية الرقابة على المخاطر جزءاً من تحديد المخاطر وتركز على مفهوم السيطرة على المخاطر، وعلى تحديد الالتزام والامتثال للقوانين (Hu, et al., 2016)

وتتم بالاعتماد على نظام فعال لإدارة المخاطر، وتصحيح التهديدات، والتحديات، أو تلافيها بمراجعة مستمرة وإجراءات سليمة، والالتفات لفعالية الإجراءات التي يعمل وفقها هذا النظام وفيما إذا قد أعطت أكلها مع التركيز على الدروس المستفادة من التجارب السابقة. ومن الطرق التي قد يتبعها مديرو المخاطر في الرقابة عليها، ومتابعتها لتحقيق أفضل نتائج تتمثل في مقياس الأداء؛ وذلك باتباع معايير للنشاطات والنتائج، ومقارنة الأداء من خلال وضع معايير قابلة للقياس بحيث تعطي مؤشرات حقيقية لا لبس فيها لمستوى الأداء في المنظمة (العجمي وآخرون، 2023)

وتعد عملية مستمرة؛ لأن المخاطر بحاجة إلى متابعة ومراقبة باستمرار، حيث تتم مراقبة ومتابعة التغييرات التي يمكن أن تحدث وما يستجد من مخاطر، وأيضاً يتم مراقبة، ومتابعة تأثير هذه المخاطر على المنظمة وتقديم تقارير بالإجراءات التي تم العمل بها للتعامل مع المخاطر، والقيام بوضع مؤشرات ومعايير للنجاح والفشل، والتأكد من أن هذه المخاطر تم تحديدها، وتحليلها، وتقييمها بالشكل المناسب، والصحيح (Berg, 2020).

## 15.1.2 عمليات إدارة المخاطر Risk Management Processes

هي كل ما يشمل العمليات المطلوبة لتحديد المخاطر، وتخفيفها وتحليلها تحليلًا كميًا، ونوعياً إضافة لمراقبتها، وتخطيط الاستجابة لها في منظمات ومنشآت الأعمال، بهدف تحقيق تعظيم النواحي الإيجابية، وتخفيض التأثيرات السلبية بمختلف أنواعها، ومواجهتها؛ بحيث تتكون عمليات إدارة المخاطر في الشركات مما يلي: (سماقية وتعتاع، 2023)

تخطيط إدارة المخاطر لتوضيح آلية تنفيذ أنشطة المخاطر، وطرق تنفيذها، والعمل على تطويرها من قبل المعنيين من مديرين، أو فرق عمل وأطراف ذات صلة وعلاقة.

تنفيذ التحليل الكمي للمخاطر وهي العملية التي تعنى بتحليل المخاطر تحليلًا كميًا رقمياً، وتقييم إمكانية حدوث المخاطر، وأثر ذلك في إنجاز الأهداف.

التحليل النوعي. للمخاطر وهي العملية التي تعنى بترتيب المخاطر وفقاً لأولوياتها، وأهميتها وهي. عملية قليلة الكلفة وسريعة الإنجاز، لتؤسس لتخطيط الاستجابة للمخاطر، والتحليل الكمي ويتم تقييم درجة الاحتمالية لكل خطر ودرجة تأثيره على كل هدف للشركة؛ بحيث يمكن التوصل لذلك بإجراء الاجتماعات، وتوزيع الاستبانات.

تخطيط الاستجابة للمخاطر وهي العملية التي تعنى بتحسين فرص تحقيق أهداف الشركة وتقليل فرص المخاطر والتهديدات، ووفقاً لخطة الاستجابة يتم تحديد المخاطر، وتحديد الطرف المسؤول عن الاستجابة لهذه المخاطر.

## 16.1.2 خطوات إدارة المخاطر Risk Management Steps

التعرف على الخطر وتحديد الأهداف بدقة للوصول إلى أفضل النتائج، وتحقيق أكبر قدر وعائد من النفقات والمتطلبات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتتم من خلال عدة طرق للتعرف على أكبر قدر من المخاطر ومن هذه الوسائل:

- الخبراء وهي وسيلة تعتمد على معرفة الخبير، وقدراته وخبراته الطويلة، ومهاراته.. تقسيم الخطة: وتتم بتقسيم خطة إدارة المخاطر لمجموعة من الأجزاء الثانوية، ويدرس كل جزء على حدة وصولاً للمخاطر الفرعية.
- تحليل الفروض وهو ما يتم بواسطة التركيز على الأحداث التي نتطلع لوقوعها، لكنها لا تقع والأحداث التي نتطلع لعدم وقوعها، ولكنها تقع.
- الاستفادة من المخاطر السابقة، والتعرف على آليات علاجها، والجولات الميدانية عن طريق الملاحظة في الميدان المشاركة، وفرق العمل الاطلاع الفرق والمشاركين على مختلف التفاصيل، والاستنباط للقرارات بالتنبؤ بأحداث مستقبلية ممكنة الحدوث، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة. الأفكار باستخدام العصف الذهني؛ لاستخلاص أفضل القرارات والوصول لأفضل النتائج. 2 تحليل المخاطر بالتركيز على الفرص والتهديدات، وتحديد المخاطر، وفحصها، وأسلوب الفرص والتهديدات معا (أبو مجير، 2023).
- وإن تحليل المخاطر بحاجة إلى أساليب نوعية وكمية، أما الأساليب النوعية مثل تحليل الحدث، الفشل السبب والنتيجة، قوائم المراجعة، تقنية دلفي الاحتمال والتأثير، آراء الخبراء وغيرها، ومن المخاطر النوعية المخاطر المرتبطة بالالتزام التعاقدية، والاختلاف بالتصميم. أما الأساليب الكمية مثل تحليل السيناريو، مونت كارلو، تحليل القيمة المتوقعة، التوزيع الاحتمالي وتحليل شجرة القرار وغيرها (العنزي والدليمي، 2015).
- تقييم المخاطر وهنا سيكون تقييم المخاطر المتعلق بالمنظمة؛ من خلال ثلاث خطوات وهي: مقياس احتمال حدوث الخطر؛ حيث سترتب المخاطر في جدول تبعاً للاحتمالية من 1 إلى 5 مقياس تأثير الخطر؛ حيث سترتب المخاطر في جدول من (1) إلى (5) ويكون (1) له أثر مهم (5) له أثر كارثي يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها) مقياس أولوية المخاطر؛ حيث سيحدد جدول بطبيعة المخاطر، والإجراءات المطلوبة، ويتضمن مؤشرات للمساعدة على اتخاذ القرار بما هو مطلوب.
- التحكم في المخاطر وهي الأساليب المتبعة بالتعامل مع الخطر باتباع أحد الطرق الأربع التالية (أبو بكر والسيفو، 2023)

- تجنب الخطر ويتم بوقف كامل النشاطات، والإجراءات والطرق التي ترفع درجة الخطر كالوقوف عن التعيينات في الظروف الاقتصادية السيئة، والصعبة بالنسبة للمنظمة.
- نقل المخاطرة: وهي طريقة تتمثل في تحميل أطراف أخرى أية عقبات، أو مخاطر تلحق في مصلحة المنشأة، أو أهدافها بواسطة بعض الوسائل القانونية مثل عقود الإيجار، وذلك بتحميل المستأجر أية تبعات ناجمة عن سوء استخدامه للعقار أو المصلحة، أو بواسطة تحميل المقاول أية أخطاء تعود لسوء التنفيذ، والغش فيه، أو باستخدام عقود التأمين عندما يتم تأمين المنشأة، أو العقار ضد مخاطر محددة، ومن الممكن استخدام عقود النقل؛ وبالتالي يقع على عاتقه تحمل أية مخاطر قد تلحق في المواد، أو البضائع التي يقوم بنقلها.
- تقليص المخاطرة، وتخفيف آثارها قبل وقوع الخطر، والخسارة، أو بعد وقوعها؛ وذلك من خلال الإجراءات الطارئة، والمستعجلة، وعمليات الإنقاذ والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات.
- قبول المخاطرة وتتمثل في التعامل مع حالة الخطر كما هي بدون اتخاذ أية إجراءات، أو احتياجات؛ وهنا يجب التنويه بأن هذه الحالة يتم العمل بها عند اليقين بأن وقوع الخطر لا يُعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا يؤثر عليها خطر ضئيل)

## 17.1.2 الرقابة على المخاطر Risk Control

تمثل عوامل التطور التقني، وتسارع المعرفة، وتحديات المنافسة، وديناميكية البيئة الداخلية والخارجية تحديات تفرض على المنشآت، والشركات نظاماً فعالاً لإعداد تقاريرها، ومراجعة ومتابعة برامجها، وخططها؛ لاكتشاف مواطن الخلل، ونقاط الضعف وصولاً لتشخيص المخاطر ووصفها وتحديدتها، وبالتالي فإن العملية التي تعنى بتقديم التأكيد المطلوب، والمعقول لرفع كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة الموثوقية، وتأكيد الالتزام بالتشريعات هي عملية الرقابة التي تؤثر بالإدارة، وأعضائها ويتأثر بها الجميع دهمش وأبو رز، (2020)

وفي إطار إدارة المخاطر يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها العملية التي تتضمن نشاطات استشارية، وتقييمية تؤمن ضمانات موضوعية بهدف إضافة قيمة للمنشأة، وتعزيز قدراتها في تحقيق

أهدافها بفعل ما تقدمه للمنشآت من تأكيد مناسب ومعقول بأن مخاطرها تدار بفاعلية، وبأن خصائصها ملائمة بصفة مستمرة، وللرقابة الداخلية أهمية كبيرة في بناء نظام متكامل فعال، وقوي الإدارة المخاطر يتكون من: عياش، 2023)

- هيكل منظمي عملي، وفعال.
- توفر أنظمة، وطرق، وسياسات لحماية الأصول.
- توفر نظاماً محاسبياً، وقسماً خاصاً بالمراجعة الداخلية؛ بحيث يكونا مناسبين، وفعالين.
- الارتكاز على أنظمة، وبرامج محاسبية متكاملة.
- الاهتمام بالاختيار والتعيين والتدريب السليم للعاملين.

## 18.1.2 أدوات فعالية الرقابة الداخلية Internal Control Effectiveness Tools:

هناك عدد من أدوات فعالية الرقابة الداخلية منها لوحة القيادة وهي المؤشرات المرتبة في طريقة تسمح لمجموعة، أو فريق عمل للمتابعة والمساعدة باتخاذ القرارات، والرقابة على نشاط الأقسام، وعرض أية ملاحظات على المسؤولين. (سماقية وتعتاع، 2023)

ومن أدوات الرقابة الداخلية بطاقة الأداء المتوازن وهي وسيلة ظهرت نتيجة المحيط التنافسي الذي تعيشه الشركات؛ وهو ما يستدعي رؤية الأداء بعدة مجالات متزامنة، وجاءت كذلك لأن المؤشرات المالية لا تعطي الانطباع الحقيقي للأداء من جهة، ونتيجة للفجوة التي كانت تمثل هاجساً للمديرين المتمثلة بعدم التوافق بين الاستراتيجية، والنشاطات الروتينية من جهة أخرى،

وتعتبر الموازنات التقديرية أداة أخرى لقياس فعالية الرقابة؛ حيث إنها تمثل تعبيراً مالياً، أو كمياً يترجم أهداف المؤسسة (عياش، 2023).

## 19.1.2 معايير فعالية الرقابة الداخلية Standards for the Effectiveness of

### Internal:Control

يُعتبر إدراك الإدارة لغايات الرقابة، وأهدافها أحد أهم معايير فعالية الرقابة الداخلية إضافة لعدة معايير أخرى من أهمها معيار كفاءة عناصر نظام الرقابة الداخلية، ومعيار تكامل عناصر ومكونات الرقابة الداخلية في بيئة رقابية ملائمة، وتقييم مخاطر المعلومات، ونشاطات الرقابة والمتابعة، ومعيار مواكبة التطور، وتكنولوجيا المعلومات، والاستفادة منها.

ويُعتبر معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية من أهم معايير فعالية الرقابة الداخلية؛ بحيث يكون هناك إدارة مستقلة تعنى بتقييم الرقابة، ومتابعة أنظمتها؛ بحيث تحسن فعالية بيئة الرقابة وأنظمة تقييم المخاطر، وتنفذ أنشطة الرقابة، ونظم المعلومات، وترفع فعالية المتابعة، والتقييم والتعريف في إدارة المخاطر، ودورها في المسؤولية البينية؛ بما يحقق الأهداف المطلوبة (عبد المغني، 2021).

## 20.1.2 وظائف وأدوار الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر Functions and Roles

### of:Internal Control in Risk Management

هنالك مجموعة من الأدوار، والوظائف التي تؤديها الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من أهمها الدور التأكدي؛ حيث يتم العمل بتقديم وظائف تأكيدية للشركات؛ كالتأكد من عملياتها وإجراءات سير العمل والتقييم الفعال لتقديم استنتاجات مهمة في إدارة المخاطر.

ومن الأدوار التي تتضمنها الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الدور الموضوعي؛ بحيث تتسم الرقابة الداخلية بالموضوعية، وعدم التحيز، وتلتزم الحياد بكامل أنشطتها، وفعاليتها في الرقابة الداخلية، أما الدور الاستشاري فيتمثل بتقديم خدمات النصيحة، والمشورة في مواضيع التدريب والرقابة والمتابعة.

ويعتبر الدور المستقل للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر عاملاً مهماً يتمثل بالتزام استقلالية الرقابة الداخلية، وعدم التدخل بأية نشاطات مالية، أو إدارية وتخفيض التأثيرات السلبية بمختلف أنواعها (سماقية وتعتاع، 2023).

## 21.1.2 أهداف الرقابة الداخلية Internal Control Objectives:

تقوم الرقابة الداخلية بتحديد أهدافها؛ وفقاً لعدد من العوامل أهمها حجم المنشأة، وهيكلها

المنظمي ومجال نشاطها، ويمكن أن تتمثل أهداف الرقابة بما يلي: (IFAC, 2022)

– التأكد من التقيد بالأنظمة والتعليمات، ومراجعة مدى الالتزام بالتشريعات، ومدى توافقها للمتطلبات الداخلية.

– الرقابة الداخلية لرصد الالتزام بأسس الرقابة، وتطويرها لتخفيض التأثيرات السلبية بمختلف أنواعها، وأشكالها.

– التأكد من تصنيف المعلومات المتعلقة بالشؤون الحالية والتشغيلية وتبويبها خدمة لأهداف المشروع، وسبباً لسهولة الرجوع إليها عند الطلب...

– اختبار القيمة الاقتصادية للنشاط التشغيلي، والمساعدة في تطوير إدارة المخاطر، وتقييم المخاطر.

– تقييم عملية الإدارة، والتأكد من تحقيق أهدافها وقيمها الأخلاقية، وتعزيز طرق المساءلة والرقابة.

وتتكون الرقابة الداخلية من مجموعة مرتبطة ببعضها من الأنواع؛ لتساهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الرقابة وهي: (Kagermann et al., 2018)

التدقيق الإداري للتأكد من درجة التوافق فيما بين العمليات الإدارية، والسياسات المعمول بها في الشركة، والتدقيق التشغيلي للتأكد من تدقيق عمليات الشركة وفقاً للسياسات المعمول بها في الشركات.

التدقيق المالي لاختيار دقة البيانات المالية، ودرجة الاعتماد عليها، وللتأكد من سلامة عمليات الصرف وفقاً للأنظمة المعمول بها.

تدقيق الأعمال لاختيار دقة تنفيذ العمليات والتأكد من درجة موافقتها للنظم المعمول بها في الشركة.

تدقيق الاحتيال لاكتشاف نقاط الضعف، وتتبع المعلومات التي تخص العمليات بعيداً عن معلومة المصدر.

## المبحث الثاني: مرونة سلاسل التوريد

### 1.2.2 مقدمة:

في ظل العولمة زادت متطلبات العملاء وتطورت علاقاتهم، وتواترت تقلبات عمليات سلاسل التوريد وتغيرت العلاقات مع الموردين وتطور العمل، وأصبحت سلاسل التوريد مهمة لتحقيق أهداف المنظمة؛ من خلال إزالة الحواجز، والقيود بين المنظمة، والموردين، وبينها وعملائها، وأخذت إدارة سلاسل التوريد ترتبط بالإدارة الفعالة للمواد والخدمات، والأموال وتدفق المعلومات؛ من خلال أي نشاط تقوم به المنظمة؛ مما ساهم بتعظيم فعاليتها، وإنجازاتها بشكل صحيح.

### 2.2.2 مفهوم سلاسل التوريد Supply Chain Concept

تمثل سلاسل التوريد جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المعلومات، وتصنيع وتدفق المنتجات ابتداءً من الموردين وصولاً للمستهلك النهائي لها، وهذه التدفقات عادة ما تكون من العملاء إلى الموردين والعكس (Black et al., 2018).

وعرفها Foster (2023,243) بأنها عبارة عن شبكة تسهيلات تهتم بشراء المواد الخام والأولية، والعمل على تحويل هذه المواد إلى منتجات نهائية، أو منتجات نصف مجمعة، وإيصالها إلى المستهلكين من خلال قنوات التوزيع.

ويرى (gechukwu and Francis (2023 بأنها التسويق الذي يكون للعميل النهائي فيه دور المبادرة في طلب احتياجاته من السلع أو الخدمات، من خلال تغزف المنظمة على مواصفات وأحجام، وأنواع السلع أو الخدمات التي يرغب فيها العملاء، ثم العمل على توفيرها وفقاً لتلك المتطلبات.

وتعرف أيضاً بأنها عملية تحويل المواد الخام والموارد الطبيعية إلى المنتج النهائي الذي سيتم تسليمه للعميل النهائي؛ وذلك من خلال نظم حديثة متقدمة، ومتطورة. (Lynda 3013.8 ورأى (2015)

Govindan et al أن سلاسل التوريد عبارة عن شبكة من مسؤوليات جماعية لأنشطة، ومهام التصنيع والتوزيع والشراء المتعلقة بالمنتجات.

وتعرف بأنها تسلسل من المنظمات لها (وظائفها وأنشطتها وتسهيلاتهما)، وتشترك بإنتاج وتسليم خدمة أو سلعة، والتي تبدأ بالموردين الرئيسيين للمواد الأولية، وتنتهي بالعمل النهائي الشعار، 2023، (491).

ويعرف منتدى سلسلة التوريد العالمية سلسلة التوريد عبارة عن شبكة متكاملة استراتيجياً وأنها تكامل العمليات التجارية الرئيسية للمستخدم النهائي من خلال الموردين الأصليين الذين يوفرهم المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين (2019,342) (Hadrawi).

ويرى (Nkwabi 2019:569) أن إدارة سلسلة التوريد هي علاقات الشبكة داخل وخارج المنظمة؛ لضمان تدفق المعلومات والمواد بسلاسة عبر سلسلة التوريد؛ لتلبية توقعات العملاء. ويرى الباحث أن سلاسل التوريد عبارة عن ممارسات متكاملة مع بعضها البعض؛ لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛ من خلال استغلال المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات في مختلف العمليات الإنتاجية، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكفاءة الجودة والالتزام بالأسعار المناسبة ومواعيد التسليم بتكلفة أقل من خلال توفير الكميات اللازمة التي تتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلك، سيما وأن تكنولوجيا المعلومات باتت تشكل عصب عمليات البناء، والعمود الفقري للتطور، والاستهلاك والإنتاج.

فقد تم تقديم نموذج مفاهيمي لإدارة سلسلة التوريد كما هو موضح في الشكل (3-4) يساعد بفهم نشاطات سلسلة التوريد من خلال ثلاثة عناصر هي:

— ترتيب سلسلة التوريد (Supply Chain Configuration) وتمثل ببناء سلسلة التوريد من المنظمات المشاركة والتكامل بينها، وتحديد قنوات التوزيع، ويكون القرار المتعلق بسلسلة التوريد قراراً استراتيجياً من المستويات العليا في المنظمة.

— علاقة سلسلة التوريد (Supply Chain Relationship) وتعني علاقة المنظمة بجميع أطراف سلسلة التوريد، ومحتوى التبادل هو الذي يقرّر مستوى ونوع هذه العلاقة، والقرار هو عملياتي واستراتيجي.

— تنسيق سلسلة التوريد (Supply Chain Coordination) يعني تنسيق العمليات الداخلية للمنظمة مع سلسلة التوريد، مثل إدارة المخزون التنبؤ التدفق المستمر للمواد، جدولة الإنتاج، والطاقة الإنتاجية، والقرار في هذا النوع هو عملياتي.

### 3.2.2 أهمية سلسلة التوريد The Importance of Supply Chain:

تناول كثير من الباحثين أهمية سلسلة التوريد من عدة مجالات، وجوانب مختلفة، إذ تعتبر سلسلة التوريد أمراً مهماً في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، لتمييز هذه البيئة بعدم اليقين والتغيرة المستمر.

وتساعد إدارة سلسلة التوريد في عملية تبادل المعلومات بين المؤسسة، وشركائها، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في السوق؛ مما يعزز فعالية وكفاءة القرارات المتخذة بمختلف الظروف (Zhang, 2023,281).

وبسبب ارتباط استراتيجية التوريد بالقدرة التنافسية تسعى المنظمة إلى توظيفها من خلال التأثير في طبيعة الأنشطة التابعة لسلسلة التوريد، إذ يمكن تعريف استراتيجية التوريد بأنها: "مجموعة الأهداف التي لها أولوية في إدارة سلسلة التوريد وطرق قياسها لتمويل، وبناء النجاح اللوجستي من جانب الدخول إلى السوق (خير، 2023، 626).

وتتمثل أهمية سلاسل التوريد بتحقيق مجموعة من الأهداف منها: تطوير العمليات في الشركات، وتحسينها مع الاهتمام بتقليل تكاليف النقل والمخزون، ورفع مستويات التجارة الإلكترونية، والشراء الخارجي، والوصول للإدارة الفعالة في إدارة المخزون والتركيز على تخفيض تكاليف التوريد وتحسين معدلات الربح، وتحقيق مستويات جيدة من الاتصال الفعال مع الزبائن، والوصول للتميز التشغيلي 60 (Mentzer, 2023,

ومن الممكن أن تشمل فوائد سلاسل التوريد العملاء والموردين كما يلي: (الرفاعي، 2016). 1.

العملاء؛ وذلك لأن سلاسل التوريد عادةً ما تبدأ، وتنتهي بالعملاء، ويتحقق الاتصال الفعال بهم. 2.

القيمة السوقية؛ وذلك بزيادة المبيعات والاستخدام الأمثل للأصول الثابتة، والإنجاز المتميز وتخفيض التكاليف.

3 التكلفة بالوصول لزيادة المبيعات والعلاقة القوية مع العملاء، وتحقيق وفورات، وزيادة التدفقات النقدية.

4. التكاليف الرأسمالية، وتكاليف التشغيل، والمخزون، يجب أن تكون بحدودها الدنيا في سلسلة التوريد المثلي.

5. الوفورات الرأسمالية، بالوصول لتخفيض التكاليف، وتعظيم رأس المال، وتحقيق العائد، وتنفيذ الخطط

#### 4.2.2 أهداف سلسلة التوريد Supply Chain Goals:

يمكن تقسيم أهداف سلسلة التوريد إلى هدفين مهمين هما (حسان، 2019):

- آلية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية، ونشاطاتها بكفاءة؛ وذلك بوضع أنظمة رقابة على المخزون، واشتراك العملاء، والموردين بتطوير المنتجات والاهتمام بتأمين نظم إنتاجية عالية المرونة.
- تعظيم قيمة المنتجات والخدمات والسلع للشركة بكسب العملاء، ومعرفة رغباتهم، وتحقيق

أهدافهم. وللسلاسل التوريد عدة أهداف منها الوصول إلى منتج جيد في الوقت، والمكان المناسبين وبأقل التكاليف، وتلبية متطلبات العملاء؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لبعض الموارد، ومنها المخزون العمالة وتوزيع القدرات)، وتحقيق التوازن بين التكلفة المادية، والنقل من خلال تقليل الاختناقات ومصادر الاستراتيجية، إضافة للسعي إلى الربط بين الطلب، والعرض مع الحد الأدنى من المخزون والتقليل من وقت دورة الإنتاج. (Norma & Tayyab, 2023)

ويرى عمر (2015) بأنه يوجد عدة مجالات لتحسين أداء سلسلة التوريد في المنظمة تتمثل بالوصول إلى عوائد أفضل على الأصول (صافي الأرباح بعد التكاليف والفوائد)، وبتخفيض تكلفة التوريد، وتحسين كفاءة التصنيع، وبتخاذ القرارات السريعة، وتخفيض الوقت اللازم للوصول للسوق. ويمكن أن تلخص أهداف سلسلة التوريد بما يأتي: (العلي 2018)

- تحسين موقف المنظمة التنافسي: يجب أن تساهم أنشطة التوريد في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وتحديد طريقة استثمار الفرص؛ للإسهام في إدارة الأصول، وزيادة دخل المنظمة بدلاً من خفض النفقات.
- الاحتفاظ بالحدود الدنيا من المخزون الآمن وذلك لتخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون لضمان التدفق المستمر للخدمات والمواد والمكونات، من المنظمة وإليها؛ وذلك من خلال إدارة المخزون والاحتفاظ به.
- إيجاد الموردين المحتملين: لنجاح أنشطة التوريد يجب اختيار المورد المناسب للعمل مع المنظمة؛ لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا يؤدي إلى استمرارية، وإدامة الحفاظ على أنشطة التوريد، وإيصاله إلى الزبائن.
- شراء المواد بأقل تكلفة ممكنة: وذلك يساعد على تعزيز الربحية، والإنتاجية، وخفض النفقات مع توفير المنتج ذي الجودة العالية، وبأسعار تنافسية.

## 5.2.2 عناصر سلاسل التوريد Element of Supply Chain:

وتشمل سلاسل التوريد مجموعة من العناصر؛ منها الخطة؛ وهي الجزء الاستراتيجي لإدارة سلاسل التوريد اعتماداً على أن هدفها الأساسي هو تلبية رغبات العميل من الخدمة، أو المنتج وذلك من خلال التخطيط الذي يكون منصّباً على الكفاءة والتطوير، وتحقيق أعلى جودة وأقل تكلفة، وأعلى قيمة للعملاء.

والموردين يمثل العنصر الثاني لسلاسل التوريد، ويُعنى باختيار الموردين اللّازمين لتوصيل أو شحن الخدمات، والمنتجات المطلوبة، وتحديد السعر المناسب، والمدفوعات للموردين، وعمليات الشحن، وخلق المصفوفات التي تلزم الرقابة، وتحسين العلاقات.

أما عنصر المخزون؛ فيُعنى بمقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، فيما يُعنى عنصر التصنيع بجدولة الأنشطة اللازمة للإنتاج، والإعدادات للتسليم، وقياس إنتاجية الموارد البشرية، ومستويات جودة المخرجات. (رفاعي، 2016)

#### ويتكون التصنيع من عنصرين أساسيين هما:

أ. التصميم دمج العملاء مع احتياجاتهم، والقدرة على التصنيع في الوقت اللّازم لوصول المنتجات إلى السوق.

ب. التشغيل: يتم فيه جدولة الإنتاج، ومراقبة الجودة، وتحديد مواقع التسهيلات، وفيه يتم جدولة العمل، والتركيز رقابة الجودة.

أما عنصر التقييم فيُعنى بتقييم الموردين المحتملين، وتحقيق رقابة الجودة لديهم، ومراعاة التسليم في الوقت المحدد، والمحافظة على العلاقات مع الموردين، فيما يعتبر عنصر التسليم العنصر الذي يُعنى بإدارة العمليات التي تتعلق بتطوير شبكة النقل، وتنسيق استلام الطلبات من الزبائن؛ لتوصيل المنتج النهائي إلى الزبائن، ووضع نظام ذي فعالية لإعداد الفواتير، والقبض من الزبائن.

#### 6.2.2 التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل التوريد (SCM) Recent Trends of

ظهرت الكثير من التوجهات الحديثة التي تهدف إلى توجيه إدارة سلسلة التوريد؛ لتحقيق هدف معين، والاستجابة للتطورات، والتغيرات التكنولوجية ومواكبتها، ومن أهم هذه التوجهات: سلسلة التوريد العكسية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أولتها المنظمة اهتماماً كبيراً؛ لما لها من أثر على أداء المنظمات، حيث تعرف بأنها السعي لحل القضايا الاقتصادية والبيئية؛ من خلال التقليل من كمية

النفايات الضارة في البيئة، والمواد الطبيعية المستخدمة في التصنيع، والتقليل من الأعباء المالية؛ وذلك من خلال إعادة استخدام المكونات، والمواد الخام والمنتجات المختلفة (Rompho2017 & Sajjanit)

سلسلة التوريد الإلكترونية هي عبارة عن شبكة من الشركاء تقوم بتوزيع مختلف المنتجات والخدمات التي تحفز الطلب، وتستغل الموارد المتاحة والقدرات في سلسلة التوريد، لتوفير مستوى عال من الكفاءة والتحكم في السوق، ومصطلح سلسلة التوريد الإلكترونية يبحث في تأثير الإنترنت على تكامل عمليات الأعمال بين المنظمة، والزبون والمجهزين الرئيسيين الذين يزودون المنظمة بمختلف المعلومات، والمنتجات التي تُضيف قيمة للزبائن، والعملاء، وأصحاب المصالح الآخرين (الطويل والعبادي، 2023، (40

سلسلة التوريد والشراكة تسعى المنظمة إلى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بحيث لا يكون على حساب شركائها في سلسلة التوريد بشكل من الأشكال، ولكنها تسعى لأن تكون أكثر تناسية (تحقيق المنافع للجميع) من خلال ما توفره إدارة سلسلة التوريد من المعلومات اللازمة بطريقة سهلة عن طريق اتفاقيات شراكة بين أعضاء السلسلة؛ مما يؤدي إلى إمكانية بناء سلسلة القيمة التي تهدف إلى خفض التكاليف الجبري ورزق، 2022، 651)

## 7.2.2 متطلبات نجاح سلاسل التوريد Supply Chain Success Requirements:

تعتبر العوامل التالية من عوامل نجاح سلاسل التوريد وهي (Gattorma, 2016):

1. التحسين المستمر، والتميز التشغيلي.

2 خلق الرضاقة، والمرونة، والمقدرة على تحديد المنافسة السليمة.

3 زيادة الوصول إلى الموردين، والعملاء.

4. استخدام التسعير الديناميكي؛ من خلال قوة السعر.

## 8.2.2 استراتيجيات إدارة سلاسل التوريد (SCM) Strategies of

يجب على المنظمة صياغة استراتيجيات محددة لإدارة سلسلة التوريد، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

استراتيجية كثرة الموردين: تقوم هذه الاستراتيجية على زيادة التنافس بين الموردين؛ لتلبية طلب، واحتياجات المشتري من حيث التكلفة والتوريد وشروط الدفع وغيرها، وهنا تحدث المنافسة، والتفاوض بين الموردين العلي، 2022، 286)

استراتيجية التكامل العمودي هذه الاستراتيجية تقوم على اتجاه الإدارة الذي يهتم بتكوين التحالف، وإيجاد نوع من الارتباط مع بعض الأطراف بمواجهة معينة؛ لمواجهة المنظمات المنافسة، والتكامل العمودي يعني توسيع إمكانات المؤسسة في تقديم الخدمات والمنتجات، ويوفر فرصا استراتيجية للمنظمة؛ تتمثل في تقليل المخزون ما أمكن وتقليل الكلف، والحد من مشاكل الجدولة (جاسم 2020، 45)

## 9.2.2 ممارسات سلاسل التوريد Practices of Supply Chain:

اكتسبت ممارسات إدارة سلسلة التوريد تقدماً كبيراً في أوائل التسعينيات في ظل المنافسة الشديدة في السوق العالمية؛ لتقديم الخدمات والسلع بأقل تكلفة، وتتمثل ممارسات سلسلة التوريد التي تتبناها المؤسسات لتعزيز الأداء التشغيلي، والتنظيمي فيما يلي: (Khalil et al., 2019, 181)

أ. العلاقة مع الموردين: إن التعاون بين المنظمة، والموردين يفيد الطرفين كثيراً، وأيضاً العلاقات طويلة الأجل بينهما تتضمن جوانب أساسية مثل: الالتزام، وتحقيق الاستمرارية، والاتجاه طويل الأمد، والتعاون والثقة، حيث إن كل هذه الجوانب تُساعد على بناء علاقات متينة مبنية على الثقة المتبادلة بينهم (الشعار وآخرون، 2016، 142).

إن إدارة سلسلة التوريد الفعالة عبارة عن مفتاح لتحقيق فعالية المنظمة، إذ إن إدارة سلسلة التوريد تتضمن بشكل أساسي اختيار الموردين المؤهلين حسب قدرتهم على تلبية الاحتياجات التشغيلية، ورضا العملاء، وتحسين أداء المنظمة، وهذا يتطلب اختيار موردين على أساس الجودة

ب. الإدارات، اللوجستية (النقل) فقط) ويتمثل في عملية نقل وتحريك المواد داخل المنشأة، وخارجها (للعلاء) والتنسيق الأوسع للنقل العكسي طرق التصنيع؛ وهو الوصول الأمثل لجودة، وتكلفة المنتج، وإنتاج كميات تتناسب مع حاجة المستهلك.

ومن ممارسات سلاسل التوريد الإنترنت الداعم لسلسلة التوريد والتكامل. مع السلسلة كاملة؛ وهو ربط سلسلة التوريد بالمستهلك، والتنسيق بين كل المستويات واستخدام الإنترنت ليكون أساس تفعيل معنى التجارة الإلكترونية، وإدارة الطلبات وتتمثل في الإدارة الإلكترونية للطلب، وعمليات الشراء والدفع، وإدارة علاقات العملاء، ونظم المعلومات وتتمثل بإدارة المعلومات، والعمليات التقنية والعاملين، وإدخال العملاء لنظام المعلومات الخاص بإدارة سلسلة التوريد، والوسائل، والمؤثرات لإدارة وتحسين الأداء وتتمثل بمتابعة العوامل الأساسية التي تؤثر على سلسلة التوريد والوصول إلى أداء سلسلة توريد فعالة.

## 10.2.2 عمليات إدارة سلاسل التوريد (Operations of SCM):

يمكن أن تتمثل أهم عمليات سلسلة التوريد كما ذكرها الطويل والعزاوي، 2016، (67-82)

1. إدارة تدفق التصنيع تشير إلى انتقال المنتجات خلال مراكز التشغيل حسب احتياجات الزبائن، ويجب أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة العالية؛ للسماح للاستجابة السريعة للسوق وتقلباته، وتتم عملية تدفق التصنيع حسب طلبات الزبائن، حيث إن مراحل التصنيع مرتبطة بمستويات الطلب، وذلك يدعم المركز التنافسي للمنظمة.

2 إدارة الطلب: وهو وسيلة لزيادة فاعلية سلسلة التوريد وتزويد صانعي القرارات الاستراتيجية بالمعلومات التي يحتاجونها لهدف تحسين العمليات والممارسات الداخلية التي تقلل من الاستخدام

للمنتجات لزيادة المبيعات، وتحسين التكلفة الإجمالية، وتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات وزيادة التعاون مع تجار التجزئة خلال هذه التحسينات.

- 3 تطوير المنتج: يجب إشراك كل من الزبائن والموردين في تطوير المنتجات الجديدة، وخاصةً المنتجات التي تكون دورتها قصيرة، وقد قال Lamber إن الزبائن والموردين يجب أن تدمج أعمالهم، ونشاطاتهم في تطوير المنتجات؛ لتقليص وقت الدخول إلى السوق".
- 4 إنجاز طلب الزبون وهو سد حاجات الزبون، وخلال هذه العملية يقوم الزبون بالتفاعل مع المنظمة؛ ليتم تحديد ما يرغب فيه الزبون؛ وذلك من خلال قيام الإدارة بتصميم شبكة أعمال لتتمكن المنظمة من إنجاز طلبات الزبائن بتكلفة تسليع قليلة. ويجب أن تعمل الإدارة على القيام ببعض التحسينات في عمليات الأداء المالي للمنظمة، وزبائنها، ومجهزها.
- 5. إدارة خدمة الزبون: عندما تقوم المنظمة بتطوير علاقاتها مع الزبائن، بهذا تحقق ميزة تنافسية وتزيد من ولاء الزبائن، حيث يستعد الزبون لدفع سعر أعلى مقابل حصوله على منتج ذي جودة عالية. وإن خدمة الزبون تتحقق من خلال قيمة الإمداد، والنقل، واستيعاب احتياجات الزبائن بأقل التكاليف، وبجودة عالية.

#### 11.2.2 مرونة سلسلة التوريد Flexibility of Supply Chain:

أصبح موضوع مرونة سلسلة التوريد مهماً، ويستحق البحث والدراسة، وقد جذب اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لبيان مدى أهميتها لصانعي القرار في مختلف المنظمات التي تنو إلى زيادة قدرتها التنافسية، ورفع مستوى الأداء.

ويمكن أن تلخص فكرة المرونة بصورة عامة بتعريف قصير هو "فعل الكثير بالقليل" (2018) Rezaei & Shahin)، وتصنف سلسلة التوريد بالها رشيقة، أو مرنة، أو رشيقة ومرنة (Kraegpoth, et al, (2017

يرى (Mandal 2015 206) انه من أهم ما توفره سلسلة التوريد للمنظمة هو الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في عمليات المنظمة الأساسية والسوق، والمرونة في سلاسل التوريد تعد أهم سلاح للمنافسة بين المنظمات؛ لأنها تتضمن المقدرة على تقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية.

وعرف (Rezaei & Shahin (2018 سلسلة التوريد المرنة بأنها مجموعة من الأساليب والعمليات التي من الممكن أن تقلل من الهدر لعمليات الإنتاج.

وعرفها (Bouzon et al (2016 بأنها العمليات التي تحدث من خلال استخدام المواد الخام وصولاً على التسويق النهائي للمنتج، وتتعلق سلاسل التوريد بالنظرية التي تعتمد بشكل رئيسي على النقل والتوزيع باستخدام أساليب ديناميكية صناعية.

ومن وجهة نظر (Govindan et al (2015 يرون أن سلاسل التوريد المرنة هي شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلاسل المستقلة لأنشطة شراء، وتصنيع وتوزيع المنتجات.

وأشار (Rajesh (2018 إلى أن بناء المرونة في سلسلة التوريد بأكملها يكون من خلال دمج المرونة بمنتجات وعمليات واستراتيجيات المنظمة، وذلك بسبب أن المرونة تمنح لسلسلة التوريد المقدرة على المنافسة لجذب انتباه السوق.

ويرى الباحث أن سلسلة التوريد عبارة عن تكيف وتفاعل مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال بالإضافة إلى التحسينات المستمرة للوصول إلى أهداف المنظمة، والحصول على الميزة التنافسية.

## 12.2.2 أنواع مرونة سلسلة التوريد Types of Supply Chain Resilience:

تقسم مرونة سلسلة التوريد إلى نوعين هما: (Fayezi et al., 2023)

- مرونة التصنيع: وتتمثل في إدارة الموارد المستخدمة في عمليات التصنيع للاستجابة لرغبات وطلبات، واحتياجات الزبائن المختلفة، وتكون مرتبطة بالقدرة التشغيلية.
- المرونة الاستراتيجية تتمثل في الاستجابة السريعة للتغيرات، وفي الوقت المناسب من خلال استخدام موارد مناسبة بما يتفق مع متطلبات السوق بالاعتماد على مدى اتخاذ القرارات.

## 13.2.2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد Dimensions of Supply Chain Resilience:

نتيجة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وزيادة المنافسة وتنوع وزيادة المنتجات زادت تحديات إدارة سلسلة التوريد، ومواجهة هذه التحديات أصبحت تتطلب أن تكون سلسلة التوريد مرنة (Yusuf et. al., 2023, 499)

وتتكون مرونة سلسلة التوريد من عدة أبعاد وهي:

### 1. مرونة المنتج:

تعتبر مرونة المنتج عن قدرة المنظمة على التعامل مع الطلبات المعقدة التي تحمل مواصفات مختلفة لتلبية احتياجات الزبائن.

وهي أيضاً تعبر عن المقدرة على التعامل مع الأمور المعقدة، لتلبية مواصفات واحتياجات كل زبون، وقدرة المنظمة على تصنيع منتجات ترضي المستهلكين بكلفة أقل، وبقيمة أعلى وبأسعار منخفضة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن (أبو ضيف الله والشعار، 2017)

وأشارت آل فيحان (2021) (31) إلى أن السرعة في تطوير المنتجات الجديدة تتبع لبعد المرونة، وذلك يعكس مرعة الاستجابة للتغيرات في مزيج المنتج.

وتعتبر مرونة المنتج أحد أهم أبعاد مرونة سلسلة التوريد؛ لأنها تتمثل بالسرعة في تطوير المنتجات مما يساعد المنظمة على الاستجابة للتغيرات بشكل سريع (Mondens et al., 2016)

وهنا نجد أن مرونة المنتج تعني مقدرة المنظمة على فهم أذواق العملاء، والزبائن، ومعرفة رغباتهم، واحتياجاتهم في ظل تطور التكنولوجيا السريع، وازدياد المنافسة، والحاجة إلى التطوير والابتكار، وسرعة الاستجابة لتلك التغيرات؛ لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

## 2. مرونة التوريد:

إذ تلبي مرونة التوريد التغيرات في احتياجات العملاء، ومتطلباتهم، وتغيير العرض في منتج يتضمن الحجم، وتنوع المنتج والمزيج، وهذه الاحتياجات في سلسلة التوريد تتطلب مرونة في مصدر المنتج، ويحدث ذلك من خلال القدرة على الإنتاج السريع والعلاقات مع الشركاء واعتماد عمليات لمنتجات محددة 296 (Chatzikontidou et al.2017)

وإن الدوافع المرتبطة بالتوريد المتعلقة باستخدام المواد واختيار المورد توفر قاعدة يمكن من خلالها تحليل أوجه عدم اليقين في سلسلة التوريد الأولية؛ لذلك تتمثل مرونة المورد مع مرونة عملية الشراء في تمكين المنظمة من إدارة أوجه عدم اليقين التي يمكن أن تواجهها، وتعتبر الجدولة الخاطئة، والقدرات غير الكافية، ونقص الإنتاج وعدم توفر المواد والمشكلات المالية عواملاً تلعب دوراً في التأثير السلبي على أداء التوريد (Fayezi et al., 2023)

إذا مرونة التوريد تتطلب من المنظمة خلق شراكات طويلة الأمد مع الموردين؛ لتكسب المرونة في التعامل مع التغيرات على مستويات المنتجات المستهدفة، وبالتالي مقدرة المنظمة على تغيير احتياجاتها من الخدمات والمواد المرتبطة بها دون حدوث خلل في العملية التشغيلية الكلية.

## 3. مرونة العمليات:

تحقق مرونة العمليات التوازن بين القدرة الإنتاجية، وحجم الطلب على المنتجات، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الجديدة، والمحافظة على مركزها التنافسي.

و عرف (kumar 2015) مرونة العمليات بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، والقدرة على تطوير إمكانيات الإدارة، واستيعاب المتغيرات المفاجئة.

### 14.2.2 مخاطر سلاسل التوريد Risk of Supply Chain

تختلف مخاطر سلسلة التوريد من صناعة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر. ويعتمد ذلك على طبيعة نشاط المنظمة أو أهدافها ورؤيتها. يمكن أن تنشأ مخاطر سلسلة التوريد نتيجة لعدد من الأسباب، بما في ذلك الكوارث الاقتصادية أو السياسية أو الطبيعية أو أي شيء يتعلق بالمنافسة وغيرها من التغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على صناعة الخدمات اللوجستية. كما أنه لا يتم الاعتماد على عدد محدد من الموردين، ولا يوجد بديل عن المنتجات أو المعدات أو المواد الخام المستخدمة في إنتاج المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. (الفياض، 2019)

## 15.2.2 أنواع مخاطر سلسلة التوريد Supply Chain Risk Types:

ويمكن القول أن السلال التموينية تحتوي على عدد من المخاطر، والتي تختلف من منتج إلى آخر، ومن منتج إلى آخر، وحتى من دولة إلى أخرى، وذلك بسبب عدة عوامل منها عوامل سياسية واقتصادية و مترابطة. ولكن من بين الحالات المتعلقة بالأزمات والحروب والمنافسات، يمكن القول أن أي عامل يعيق العمليات اللوجستية يمكن اعتباره خطراً يؤثر على الخدمات اللوجستية. وقد تشمل المخاطر أيضاً الحفاظ على المخزون والتدفقات المالية والتكاليف والبنية التحتية. لذلك، يعد القياس الاستباقي للمخاطر المحتملة أمراً مهماً للغاية للتعامل مع المخاطر اللوجستية لمختلف منظمات الأعمال. (شكري ومحمد، 2021)

يمكن تصنيف مخاطر سلاسل الإمداد وفقاً لـ (John & Manuj 2018) كما يلي:

- المخاطر التشغيلية والمخاطر التشغيلية، والتي تتعلق جميعها بتوزيع النتائج المرتبطة بأي حدث سلبي في المنشأة. والتي تساعد بطريقة أو بأخرى قدرة المنشأة على إنتاج السلع والخدمات من حيث العائد والربح والتوقيت والجودة.
- مخاطر الطلب هي أي شيء يتعلق بتوزيع النتائج المرتبطة بأي حدث سلبي في المنشأة والذي قد يؤثر بطريقة ما على قدرة المنشأة على تزويد العملاء بالمنتجات المرغوبة أو يؤثر على طلباتهم من حيث الحجم..

- مخاطر التسليم: كل ما يتعلق بتوزيع النتائج المرتبطة بأي حدث أو صورة سلبية في المركز تؤثر بشكل أو بآخر على قدرة المركز على تلبية طلبات العملاء من حيث التكلفة والوقت والكمية والنوعية.

- المخاطر الأمنية هي كل ما يتعلق بتوزيع النتائج المرتبطة بأي حدث أو صورة سلبية في المنشأة تساهم بشكل أو بآخر في قدرة المنشأة على الحفاظ على سلامة الموارد البشرية وسلامة نظم المعلومات. وينتج عن ذلك سرقة البيانات والتخريب وانتهاك قوانين النقل والجريمة.

ويمكن القول أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد هي عملية متكاملة تؤدي إلى التنبؤ بالمخاطر وبالتالي الاستعداد لها والتعامل معها، مما يظهر أهمية التعامل مع المخاطر. من خلال توجيه جهود السلسلة ككل متكامل، من خلال التعاون وتنسيق الجهود والمعرفة، ورفع مستوى الوعي والفهم للأهمية المطلقة لإعداد خطط العمل الوقائية؛ لمعالجة مخاطر سلسلة التوريد (شكري ومحمد، 2021).

## المبحث الثالث: التمكين

لقد حظي التمكين باهتمام العديد من الباحثين، لأن تمكين العاملين يعتبر أحد الاستراتيجيات التنظيمية والأسلوب الفعال لتحسين المستمر والتطوير الإداري، لأنه يتضمن منح الثقة بالنفس والقدرة على التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة في الإدارة.. المنظمات ومنحها السلطة أو السلطة لتحمل المسؤولية وممارسة الرقابة واستخدام قدراتها لاتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة بالمعنى الواسع. (Mothersbaugh, et al.,2019).

### 1.3.2 مفهوم التمكين Concept of Empowerment:

التمكين هو أحد العوامل الداخلية في الشركات والأعمال. بحيث يؤثر على تحقيق أهداف الناس في المؤسسات، وهو زيادة الاهتمام بالموظفين. ويتم ذلك من خلال زيادة قدراتهم وصلاحياتهم، وزيادة كل ما يتعلق بمعلوماتهم ومعارفهم، وتوسيع نطاق مبادراتهم لاتخاذ القرار، ومعالجة أي معوقات قد تعيق أدائهم، ونقل ملكية الأعمال طوعاً إلى أفراد أو مجموعات. الذين لديهم القدرة الكاملة على التعامل مع الموقف المناسب في البيئة.

يساعد التمكين على امتلاك المعرفة والقدرات واللغات والمهارات اللازمة والمناسبة لفهم احتياجات العمل بشكل كامل في بيئة لا تعيق أو تعيق بأي شكل من الأشكال العمل السليم وتوفر لهم مساحات لإطلاق الطاقة والإبداع. (القحطاني، 2015)

يمكن اعتبار التمكين الإداري أحد المفاهيم الجديدة والحديثة للإدارة المعاصرة، وتكمن أهمية هذا المفهوم في الإضافات التي تساعد على السلوك الريادي والإبداعي للموظفين في الشركات المختلفة. مما يزيد الربحية ويحقق الميزة التنافسية، وبالتالي يشير حتماً إلى الاعتراف بحقوق العمال في الحرية والسيطرة وحقوق الإنسان. (الوادي، 2022)

فقد عرفه Stacks (2023) بأنه إشراك سلطة اتخاذ قرارات المنظمة بين الأفراد والإدارة، وذلك يُشجع العاملين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجههم يومياً.

ويرى Jones (2023) بأن التمكين هو عبارة عن استثمار من مخزون الطاقة الموجودة لدى العاملين في مختلف الخبرات المتنوعة.

وأشار عيسى (2016) وينطوي التمكين على إعطاء المسؤوليات والسلطة للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار المناسب، وبناء الثقة فيهم للقيام بالعمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة.

ووفقاً للتعريفات السابقة يرى الباحث أن التمكين هو نموذج تنظيمي يسمح للموظفين في جميع المستويات الإدارية بالمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، مما يساعد على كسب ثقة الموظفين والإدارة في المنظمة.

### 2.3.2 أنواع التمكين Types of Empowerment:

للتمكين عدد من الأنواع منها ما ذكره (Wilson 2021) وهي كما يلي:

- التمكين الظاهري: ويدل على أهمية وضرورة قدرة الإنسان على التعبير عن رأيه ووجهة نظره في مختلف المهام والواجبات والمسؤوليات. بحيث تعتبر مشاركته في عمليات صنع القرار جوهر وأساس التمكين. يسمح للعاملين بالمناقشة أو التعبير عن آرائهم.
- التمكين السلوكي الذي يوضح أهمية نظام المجموعة أو الفريق. ويؤدي ذلك إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد بشكل كبير على أداء المهام وتحقيق الأهداف.
- التمكين المرتبط بالنتائج، والذي يشير إلى قدرة العاملين والموظفين على تحديد عوامل وأسباب المشكلات في العمل والتعرف عليها ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة والقدرة على التغيير وإحداث التطوير بما يساعدهم. فعالية المنظمة

### 3.3.2 أهمية التمكين Importance of Empowerment:

تكمن أهمية التمكين في ارتباطه بعددٍ من القضايا المهمة في المنظمة؛ مثل اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، وإعادة الهندسة الوادي، (2022، 21) وللتمكين أهمية عالية في المنظمات على اختلاف أنواعها، ونظراً لهذه الأهمية نجد أن الكثير من الدراسات تناولت هذا

المفهوم من عدة زوايا، ومنها دراسة (غديري وأبو سالم 2022) حيث خلصت إلى وجود أثر إيجابي للتمكين في تعزيز الإبداع لدى العاملين، إذ إن تمكين العاملين يُطلق الطاقات الإيجابية في المنظمات، ويُشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تحقيق الميزة المنظمة، وتحسين الوضع التنافسي.

ويكتسب التمكين أهميته خلال شعور العاملين بالمسؤولية، والرضا عن الإنجاز، وأنه يمنح العاملين سلطة تنفيذ مهامهم، ويزيد من التواصل بينهم؛ حيث إن استراتيجية التمكين تستوجب العمل ضمن الفريق الواحد (الدوري وصالح، 2018)

وتبرز أهمية التمكين من خلال ما يأتي: (محمد، 2023، 387)

يؤدي إلى تقليل عدد الموظفين الذين يشاركون في العمل اليومي بأقل عدد ممكن، ويعتبر مفتاح نمو عامل الإبداع في المنظمة، وهو فرصة لتطوير مهارات الموظفين، فهو يساعد على العمل. يصبح الأفراد أكثر مسؤولية عن أداء مهامهم وواجباتهم ويؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمة خلال... ملكية الموظف في المنظمة.

#### 4.3.2 أهداف التمكين Empowerment Goals:

الهدف الأساسي من تمكين الأفراد هو خلق قوة عاملة لديها القدرة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تلي التوقعات وأن يقوم العمال بأنشطة تتجاوز المعدلات القياسية المحددة لخدمة المنظمة أو الاستفادة من تلك الأنشطة. ولذلك عندما تمارس المنظمات التمكين مع عملائها، فإن ذلك يساعدها على أن تكون رائدة في مجالها ويساعد على زيادة القدرات الإبداعية للموظفين. وهذا يزيد من المسؤولية (Khawaldeh, 2021)

يساعد التمكين على زيادة مستويات ودرجات الإبداع والتميز، ويزيد من فرص الابتكار، ويزيد من اهتمام المديرين بالجوانب الاستراتيجية للمنشآت والمؤسسات، ويعزز ولاء الموظفين، والتطوير والابتكار في المنظمات والمرافق، ويزيد، ويزيد الإنتاجية، ويزيد من تحقيق أهداف أعلى الأهداف. مستويات الأداء والمشاركة، وتحقيق الانتماء والولاء والرضا الوظيفي. أهداف التمكين هي كما يلي: (عثمان 2021)

- يؤدي الموظفون المهام المطلوبة منهم بواقعية وحرية وشمولية وفي اتجاه يضمن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التنظيمية.
- المساعدة في إطلاق العنان للإمكانات البشرية الكامنة وغير المستغلة عادة للعمال؛ لزيادة الإبداع والتميز.
- تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية وتقليل اعتماد العاملين على الإدارة وتقليل تكاليف التشغيل.
- المساعدة في زيادة فرص التطوير والتدريب؛ تحقيق أهداف تعزيز القدرات الإبداعية والفكرية.
- تقليل كمية الأخطاء الناتجة عن العمل والحد منها والمساعدة على زيادة مستوى ثقة العاملين.
- تركز الإدارة العليا نفسها للقضايا المهمة والاستراتيجية ولا تشارك في المهام اليومية.
- المساعدة على تحقيق رضا الموظفين والمساعدة على قبول المشاركة في اتخاذ القرار.

### 5.3.2 مبادئ التمكين Principles of Empowerment:

تتمثل مبادئ التمكين الإداري بالأحرف الأولى لكلمة Empower وهي كما يأتي: (Stirr,2023)

- التعليم (E- Education): تعليم العاملين، وما يحققه ذلك من فعالية تسهم كثيرًا في تحقيق نجاح الشركة.
- الدافعية (Motivation) وهي كل ما يتعلق بتحفيز العاملين في ال المنظمة؛ لتحقيق التمكين، وإبراز دورهم في نجاح الشركات، وتحقيق أهدافها.
- وضوح الهدف (Purpose) وهو ما يجب على الشركة إنجازه، والاهتمام به؛ للتأكد من إدراك العاملين لمهمة، وهداف الشركة.
- الملكية (Ownership) وهو ما يتعلق بتشجيع الشركات والمنظمات للعاملين لديها في امتلاك جزء من أصولها؛ لتعزيز ولائهم، وشعورهم الإيجابي تجاهها باستمرار.
- الرغبة في التغيير (Willingness to change (W): وهو ما يقع على عاتق الشركات والمنظمات من واجبات تساعد في بناء فكرة التغيير بواسطة البحث عن طرق عمل ناجحة وممكنة، ومنظورة.

- نكران الذات (E-Ego Elimination): يتعلق في إنهاء، ومعالجة محاولات بعض الإدارات في المساهمة بتعزيز السيطرة، والسلطة، والتفوذ عند المديرين، وإفشال برامج التمكين قبل بدنها.
- الاحترام ((R) Respect)) ويتميز بما يلعبه من دور في التطوير، والإبداع، والشعور في القدرة، والمساهمة والتطوير.

### 6.3.2 خصائص التمكين Properties Empowerment:

للتمكين مجموع وعاء من الخصائص تتمثل في: (الفاضل، 2020)

- القدرة على التحكم وتنظيم ومراقبة تنفيذ العمل وتحسين الأداء وتطويره نتيجة لزيادة التأثير والقدرة على اتخاذ القرار لدى فرق العمل والعاملين.
- التمييز بين العاملين وفرق العمل في الخيارات المتاحة لاتخاذ القرار والتركيز على قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير مبدأ المشاركة، وضمان مبدأ تفويض جميع المسؤوليات أو الواجبات التي تقع على عاتق الموظفين، وخاصة تلك المتعلقة بجوانب الأداء داخل الشركة، ومنح الموظفين فرص القوة أو الشجاعة أو المبادرة.
- الموظفون على دراية بإطار العمل، وهم على دراية تامة بواجباتهم تجاه عملهم، ويحاولون الاستفادة من الكفاءة الكامنة لدى الموظفين.

### 7.3.2 أسباب التمكين Resons for Empowerment:

بالإضافة إلى الالتزام الوظيفي والإدارة الفعالة للأزمات، فإن تمكين الموظفين يؤدي إلى رضا الموظفين وتحسين أدائهم، وهناك العديد من الأسباب التي تجبر المنظمة على التمكين، ومن هذه الأسباب يمكن أن تكون حاجة المنظمات للاستجابة للتغيرات العاجلة. ويتحقق ذلك من خلال تركيز الإدارة على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى وعدم انشغالها بالأمور التقليدية.

الاهتمام باستغلال الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية. من خلال تعزيز جوانب الرضا والانتماء لديهم، ومنحهم المزيد من التحفيز والمسؤولية. مما يؤدي إلى إطلاق قدراتهم الإبداعية وبالنتيجة المحافظة على تميز ونمو المنظمة. مما يساعد على تقليل التكاليف وتسريع عملية اتخاذ القرار (حربي، 2017)

### 8.3.2 3-3- متطلبات تطبيق التمكين Empowerment Application Requirements:

هناك جملة من الأسباب والدوافع التي أنت بمختلف المنظمات للعمل في التمكين، والعمل على اعتباره استراتيجية ملائمة، ومناسبة لعمل الأفراد بهامش ومجال من الحرية في تنفيذ مهامهم، علاوة على ما يمنحه للعاملين من استقلالية، وحرية، ومشاركة في اتخاذ القرارات، فيمكن القول بأن تحديات البيئة سواء أكانت الداخلية أم الخارجية؛ كانعكاس للمنافسة دفعت بمختلف الشركات لاتباع استراتيجية التمكين؛ ولتحقيق التمكين الإداري يجب على المنظمة اتباع ما يأتي: (الكعبي، 2016)

- التخلص من الظروف التي تحد، أو تمنع منح الصلاحية، ويتم ذلك من خلال التدريب، واكتساب الخبرة، والممارسة، والتغييرات التي تتم في التنظيم، ونظام الحوافز، وأسلوب القيادة. الاهتمام بالوظائف المرتبطة بالمقدرة الذاتية وذلك بإقناع الأفراد ومساندتهم للرفع من قيمة الأعمال، والوظائف التي يمارسونها من خلال منح الحرية، والدعم لهم.
- الأداء: وذلك بإقناع الأفراد العاملين باستخدام ما يملكون من صلاحيات لاتخاذ القرارات الإيجابية في عملهم؛ مما يساهم في رفع إنتاجية وكفاءة العمليات.
- إدراك العاملين للتمكين وذلك يتحقق بالخطوات السابقة، مما ينتج عنها إدراك، وممارسة التمكين من خلال العاملين.

### 9.3.2 معززات التمكين Empowerment Enhancers:

والمقصود بها التمهيدي لتطبيق التمكين، وخلق المصداقية والثقة لدى العاملين؛ من خلال تغيير الأسلوب الإداري المتبع الخطيب والمعاينة، 2019، 39-41) ويتم ذلك بتحديد أوجه القوة والضعف الحالي لتحديد متطلبات التمكين، واعتباره عملية هادفة على المدى الطويل، إضافة إلى زيادة ثقة المديرين بالموظفين وخلق رؤية مشتركة معهم، وتدريبهم بشكل مناسب، وتوفير وسائل تعليم مناسبة لهم في كيفية

تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى تدفق إبداعاتهم وقدراتهم نحو الأداء المتميز (المساعد 2016، 216).

### 10.3.2 مستويات التمكين (Empowerment Levels)

حدد باستور (1994) خمسة مستويات لتطبيق عملية التمكين؛ وقد تمثلت بـ: (القحطاني،

— المستوى الأول: ويتم فيه تعليم العامل أو الفريق لعمليات اتخاذ القرارات، وبعد اتخاذها من قبل الإداريين.

— المستوى الثاني: يتخذ فيه المديرون القرارات، وبعدها يعلم الفريق فيها لاحقاً معتمداً على اقتراحات الفريق.

— المستوى الثالث ويتم فيه مناقشة، ومراجعة الحالة ما بين المديرين من جهة، والفريق من جهة أخرى، وقد يُطلب من الفريق أحياناً بعض المدخلات، ويتم إعلام الفريق لاحقاً بالقرار.

— المستوى الرابع: يتم فيه بناء الكثير من العلاقات، وتقوية أو اصر التعاون بين المدير، والفريق. المستوى الخامس يتم فيه ممارسة مشتركة فيما بين الأعضاء، والمديرين لمختلف القضايا الإدارية الذاتية.

ويرى الباحث بأن مختلف المنظمات، ومنشآت الأعمال قد باتت تمارس التمكين الإداري ولكن بدرجات متفاوتة ومتغيرة، وتتمثل إما باحتفاظ المديرين والمسؤولين بالسلطة الأخيرة لإتخاذ القرار من ناحية، أو بمنح العاملين والموظفين كامل الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، ويمكن القول بأن هذا التفاوت يمكن أن يبدأ من مجرد العاملين من مختلف السلطات بالمطلق، وحتى التمكين الكلي.

### 11.3.2 خطوات التمكين Empowerment Steps:

التمكين يضم خطوات واضحة تبدأ بتحديد أسباب ودواعي الحاجة للتغيير وتحديد وتوضيح القرارات التي يمكن أن يُشارك فيها المرؤوسون. والتغيير في سلوك المديرين والحاجة لتكوين فرق العمل والمشاركة في المعلومات وتحديد الأفراد المناسبين والتدريب والاتصال وبرامج المكافآت والجوائز والتقدير وعدم استعجال النتائج (العتيبي، 2019).

### 12.3.2 معوقات التمكين Obstacles of Empowerment:

يواجه التمكين جملة من المعوقات منها المعوقات الإدارية والمنظمية والبشرية مثل كنقص القوى العاملة ونقص الخبرات والقدرات، والمهارات لدى العاملين، ومقاومة أشكال التغيير من قبل مختلف العاملين، والمديرين على حد سواء وضعف التدريب والتطوير العاملين؛ وذلك للاعتقاد بأنه يخدم المنظمة فقط.

- وقد تواجه المنظمات أنواعاً من المعوقات التي تقف حاجزاً يحد من قدرتها في تطبيق التمكين كغياب الثقة المنظمة في تنفيذ التمكين، والابتعاد عن التغيير، والضعف الواضح في نظام وعدم ملاءمته، علاوة على الهياكل المنظمة الجامدة، والمعقدة، وجملة من المعوقات المكافآت - الخوف من التغيير، وعدم الرغبة فيه والمركزية في اتخاذ القرارات، والتفرد بها، والخوف من قبل الإدارة تحسباً لفقدان السلطة، والضعف الواضح في أنظمة التحفيز، وعدم تفعيلها.
- العمل بأساليب القيادة الإدارية التقليدية، وغياب القادة التحويليين، وخوف العاملين من تحمل الأعباء والسلطات في ظل وجود الأنظمة المعقدة، والإجراءات الصارمة التي لا تتبنى الابتكار.
- وتعتبر المعوقات التي تواجه التمكين دافعاً لفحص خصائص المنظمة، ودراسة بينها والتأكد من توفر متطلبات المضي قدماً في التمكين، أو معالجة المعوقات وتهيئة البيئة المناسبة له؛ وصولاً لأفضل النتائج.

### 13.3.2 ممارسات التمكين Empowerment Practices:

هناك عدد من الممارسات الإدارية، والطرق التي تدلُّ على تطبيق التمكين، ويمكن ذكرها على النحو الآتي (Becker, 2021).

#### أ. تفويض السلطة:

وهو الأسلوب المناسب، والأمثل لنقل صلاحيات محددة بدقة، ووضوح من المسؤوليات ليتمكن العاملين من تنفيذ الأداء الأمثل، حيث يعد تفويض السلطة من العناصر المهمة لتطبيق التمكين في المنظمات وهنا يتوجب على الإدارة العليا أن تكون على استعداد لمنح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من

أداء أعمالهم. واتخاذ القرارات المناسبة التي تهدف إلى تحقيق التميز المنظمي، والأهداف المنشودة، ويرتبط تفويض السلطة مع نشاط إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من خلال عناصر التمكين؛ لأن تفويض الصلاحيات للعاملين مرتبط باختيارهم ومستوى تدريبهم، وتحفيزهم، ومستوى فعالية الاتصال فيما بينهم؛ والتي تصب جميعها بمقدرة العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة Adler, 2021 (Adler &

#### ب. تشكيل فرق العمل:

وتتكون هذه الفرق من الموظفين المؤهلين والممكنين من العمل بصورة جماعية، ويجب إشعارهم بذلك؛ لما لهم من دور في حل مشاكل العمل بمناخ منظمي متميز، ويُعتبر الفريق أسلوب يمكن العاملين، ويطور قدراتهم.

حيث إن تمكين فرق العمل ينسجم مع التغيرات في المنظمات، ويُعطي الفريق دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء، وخلق القيمة المضافة؛ من خلال التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وتحقيق مهارة، ومعرفة بشروط كل عضو، وتعتبر الأساس في تمكين العاملين المشاركة في المعلومات حول الخطط والأهداف، وهذا يجعل الأفراد العاملين أكثر مهارة وفهماً حول أسلوب إتخاذ القرارات الوادي، 2022 (47).

#### ج. الاتصال:

وهو أحد أهم دعائم، وركائز التمكين، وأساسياته المهنة، ويجب أن يوفر الاتصال الكفؤ والفعال معلومات شاملة عن رسالة الشركة، وأدائها.

ويعتبر الاتصال من أحد العوامل المهمة لإنجاح برامج تمكين العاملين في المنظمات؛ وهذه العملية مكثفة، وتتم بشكل دائم، فلا يوجد رسميات في الخطاب، ولا حواجز بين المرؤوسين والرئيس، فالاتصال بين العاملين يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتحمل المسؤولية البغدادى والحدراوى، 2023، 187).

#### د. التدريب:

وهو مطلب حيوي، ومهم لاكتساب المهارات اللازمة، وتعلمها سيما مهارات اتخاذ القرارات، وحل الصراعات المنظمية، ومهارتي القيادة، والتفاوض، ويُشير التدريب إلى تمكين وتطوير العاملين؛ لتأدية مهامهم بشكل أفضل.

ويُعتبر أمرًا جوهريًا لتحقيق النجاح، فالمنظمات اليابانية اهتمت بالتدريب بمستوى عال مع أنهم يعلمون بأنه مكلف، ولكن في النهاية هم يؤمنون بأنهم سيحصلون على أفراد يمتلكون مهارات وانتماء يؤديان إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة جلاب والحسني، 2023 (83)

#### هـ. التحفيز:

وهو مجموعة العوامل التي تدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد؛ وذلك لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة، علاوة على ما يمكن أن تسهم به الحوافز في استقطاب، أو جذب العاملين للشركات وما يمكن أن تلعبه من دور في إشباع حاجاتهم، وتعزيز بقائهم، وفي استمرارهم في العمل.

ويُعد التحفيز القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الأفراد على بذل الجهد، والعمل بشكل متميز، وهو يركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء (أبو النصر، 2022، 107)

ويمكن إضافة مجموعة أخرى من الأبعاد والممارسات وهي: (القيسي، 2020)

1. الثقافة: وهي تدفع بتعزيز، وتعميق ثقافة الشركات، ومنشآت الأعمال، وتحفيز شعور العاملين فيها بالقدرة، والتمكين.

2. القوة وهي اعتزاز الموظفين والعاملين بالقوة الشخصية، والقدرة التي تم اكتسابها بفعل تمكينهم، ونتيجة الثقة المتبادلة فيما بينهم وبين الإدارة بفعل مشاركة الطرفين في صنع القرارات.

3. الالتزام التزام العاملين المنظمي في مجمل الأساليب المحددة، والمطلوبة من التمكن.

4. المهمة: وهي ما تتيحه للعاملين، وما توفره من هامش من الحرية في التصرف بفعل تمكينهم بأداء مهامهم.

### 14.3.2 التمكين، وتفويض السلطة Empowerment and Delegation of Authority:

يختلف المفهومان عن بعضهما في كثير من الجوانب؛ فالتفويض هو منح وتحويل بعض من الصلاحيات للآخرين، وهنا لا يلغي المفوض من المسؤولية حول النتيجة النهائية، وهو بالنتيجة عملية محدودة ومؤقتة، والتمكين هو إعطاء الأفراد، ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات وصنعها، فهم بالتالي مسؤولون عن نتائج قراراتهم، والجدول الآتي يوضح الفرق بين المفهومين السيد، (2020)

## الفصل الثالث :منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد :

يوضح الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها، واستعراض مجتمع الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وخطوات تطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والطرق الإحصائية في معالجة البيانات؛ والتي تسعى لتحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، والدور المعدل للتمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

### 2.3 نوع الدراسة، وطبيعتها :

تُعتبر الدراسة تطبيقية في طبيعتها، وإيضاحية في غرضها، ويسعى الباحث لتحديد العلاقة السببية بين إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، والاستنتاجية من خلال الدراسات السابقة، للوصول إلى معرفة تامة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغير المعدل بالطرق الإحصائية لمعالجة البيانات.

### 3.3 الاستراتيجية المتبعة في الدراسة :

اعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة على استراتيجية المسح، ودراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على خصائص الظاهرة من خلال كامل مجتمع الدراسة، ومجموعة من القواعد في طريقة الدراسة، وخطوات منظمة في معالجة الموضوعات، ودراسها للوصول إلى النتيجة (Sekar and Bougie, 2016).

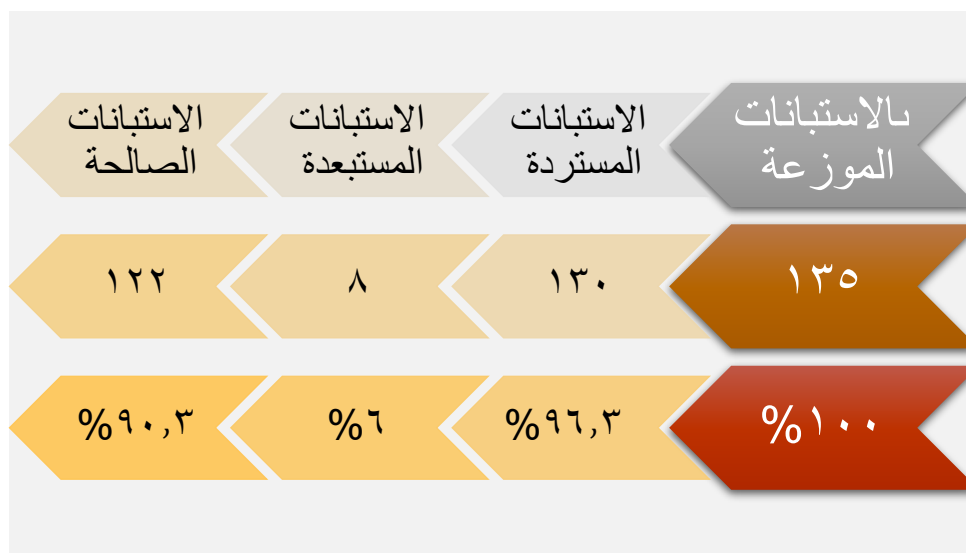
### 4.3 مجتمع، وعينة الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في (المستويات العليا، والوسطى) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وبحجم (135) إدارياً بالاعتماد على دائرة الموارد البشرية ل الشركات التجارية

بمدينة الرياض ، وقد تم استرداد (130) استبانة وعند مراجعتها تبين أن الصالحة للتحليل (122) استبانة، ونسبة (90.33%).

اعتمد الباحث في جمع البيانات على توزيع استبانة ورقية موجهة لجميع الإداريين العاملين في (المستويات العليا، والوسطى) بأسلوب المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة (122) استبانة، جميعها صالحة لغايات التحليل وهذا العدد مناسب (النجار وآخرون، 2022).

شكل رقم (2) عدد الاستبانات، ونسبتها (الموزعة والمستردة والمستبعدة، والصالحة لغايات التحليل الإحصائي)



المصدر: من إعداد الباحث.

### 5.3 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة المعاينة من جميع الإداريين العاملين في (المستويات العليا، والوسطى) وشملت (نائب مدير عام، المدير التنفيذي، المدير، مدير/ دائرة، رئيس قسم، مشرف).

### 6.3 مصادر جمع البيانات :

اقتصرت الدراسة في جمع البيانات على ما يأتي :

أولاً: المصادر الثانوية: تمثلت بالاطلاع على الكتب، والمواقع الإلكترونية، والدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة .

ثانياً: المصادر الأولية: تمثلت بالبيانات التي تتناسب مع الدراسة التي عنوانها أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل المتمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، والاستبانة التي تم تطويرها؛ لتعبر كل أسئلتها عن المتغيرات لقياس ما تم عرضه في الدراسة.

### 7.3 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها؛ وذلك من خلال الدراسات السابقة المتعلقة، وتكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، وكما يأتي:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، والوظيفية، والشخصية وهي: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر) وأبعادها هي: (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر).

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (مرونة سلسلة التوريد) وأبعادها هي: (مرونة المنتج، مرونة التوريد، مرونة العمليات، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات).

الجزء الرابع: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المعدل (التمكين) تم الرجوع إلى الدراسات التالية

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها النهائية من (63) فقرة مقسمة إلى: أبعاد إدارة المخاطر قيس (24) فقرة، وأبعاد مرونة سلسلة التوريد قيس (30) فقرة، وفقرات التمكين قيس (9) فقرات، ويبين الجدول (1) كما يلي:

جدول رقم (1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس المتغيرات

| أبعاد المتغير المستقل: إدارة المخاطر                                                |               |               |                   |                     |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| البعد                                                                               | تحديد المخاطر | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الرقابة على المخاطر | على                 |
| الفقرات                                                                             | 6 – 1         | 12 – 7        | 18 – 13           | 24 – 19             |                     |
| عدد الفقرات                                                                         | 6             | 6             | 6                 | 6                   |                     |
| مجموع فقرات أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر (24 فقرة)                           |               |               |                   |                     |                     |
| أبعاد المتغير التابع: مرونة سلسلة التوريد                                           |               |               |                   |                     |                     |
| البعد                                                                               | مرونة المنتج  | مرونة التوريد | مرونة العمليات    | مرونة التسليم       | مرونة نظم المعلومات |
| الفقرات                                                                             | 30 – 25       | 36 – 31       | 42 – 37           | 48 – 43             | 54 – 49             |
| عدد الفقرات                                                                         | 6             | 6             | 6                 | 6                   | 6                   |
| مجموع فقرات أبعاد المتغير التابع مرونة سلسلة التوريد (30 فقرة)                      |               |               |                   |                     |                     |
| مجموع فقرات المتغير الوسيط التمكين (9 فقرات)                                        |               |               |                   |                     |                     |
| مجموع فقرات لجميع أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير الوسيط (63 فقرة) |               |               |                   |                     |                     |

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء عينة الدراسة

مرونة الاختيار، وتراوحت القيمة بين (1-5) وكما هو موضح في الجدول (2).

جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

| الدرجة             | بدرجة كبيرة جدا | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة منخفضة | بدرجة منخفضة جدا |
|--------------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|------------------|
| التطبيق / الموافقة | (5)             | (4)         | (3)          | (2)          | (1)              |

|                                                                                                               |                                         |                         |        |        |               |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|--------|--------|---------------|--------|
| الوزن النسبي                                                                                                  |                                         | %100-81                 | %80-61 | %60-41 | %40-21        | %20-1  |
| طول الفئة =                                                                                                   | الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل |                         |        |        | =             | 1.33 = |
|                                                                                                               | عدد المستويات                           |                         |        |        |               |        |
|                                                                                                               |                                         |                         |        |        |               |        |
| طول الفئة + اقل وزن = 1 + 1.33 = 3.66 فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المنخفض بين (1 - اقل 2.33)   |                                         |                         |        |        |               |        |
| الفئة الثانية 1.33 + 2.33 = 3.66 فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المتوسط بين (2.33 - اقل من 3.66). |                                         |                         |        |        |               |        |
| الفئة الثالثة 1.33 + 3.66 = 5 فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المرتفع بين (من 3.66 - 5)            |                                         |                         |        |        |               |        |
| منخفض                                                                                                         |                                         | متوسط                   |        |        | مرتفع         |        |
| (من 1 - اقل 2.33)                                                                                             |                                         | (من 2.33 - اقل من 3.66) |        |        | (من 3.66 - 5) |        |

### 8.3 صدق أداة الدراسة :

- اختبار ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، وأبعاد الدراسة؛ من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، تكون النتيجة مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70)، وتدل على ثبات أداة الدراسة (Sekar & Bougie. 2016).

جدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة:

| جميع أبعاد المتغير المستقل: إدارة المخاطر (0.943)      |               |                    |                   |                     |      |
|--------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|---------------------|------|
| البعد                                                  | تحديد المخاطر | تقييم المخاطر      | الاستجابة للمخاطر | الرقابة على المخاطر |      |
| Cronbach Alpha                                         | .863          | .849               | .848              | .879                |      |
| عدد الفقرات                                            | 6             | 6                  | 6                 | 6                   |      |
| جميع أبعاد المتغير التابع: مرونة سلسلة التوريد (0.949) |               |                    |                   |                     |      |
| البعد                                                  | مرونة المنتج  | المرونة في التوريد | مرونة العمليات    | مرونة نظم المعلومات |      |
| Cronbach Alpha                                         | .863          | .882               | .833              | .849                | .864 |
| عدد الفقرات                                            | 6             | 6                  | 6                 | 6                   |      |

بناء على بيانات الجدول (3)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ تراوحت بين (833 - 882) وقيمة المتغير المستقل إدارة المخاطر (943)، والمتغير التابع مرونة سلسلة التوريد (949)، والمتغير المعدل التمكين (936). لجميع الفقرات كانت (970)؛ لذا فإن جميع المتغيرات، وأبعاد الدراسة تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 9.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة :

إن الوضع المثالي في الانحدار هو ارتباط المتغير المستقل، والمعدل بشكل قوي مع المتغير التابع، وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض؛ وعليه تم إجراء الاختبارات الآتية :

#### أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد :

تم استخدام معنوية ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل، والمعدل؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد عال بينهما، وكما في الجدول 4 .

جدول رقم (4) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) لأبعاد المتغير المستقل

| المتغير             | تحديد المخاطر | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الرقابة على المخاطر |
|---------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------------|
| تحديد المخاطر       | 1.00          |               |                   |                     |
| تقييم المخاطر       | .646**        | 1.00          |                   |                     |
| الاستجابة للمخاطر   | .556**        | .728**        | 1.00              |                     |
| الرقابة على المخاطر | .562**        | .729**        | .663**            | 1.00                |

\*\*معنوي عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (4) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (\*\*.729) بين المتغيرين (الرقابة على المخاطر) و(تقييم المخاطر)، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الأخرى، والمعدل أقل من ذلك، وأن قيمها كانت أقل من (80%)، ويدل على خلو العينة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد

العالي. (Gujarati et al. 2017).

ولتأكيد هذه النتيجة تم قياس معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل الفرعية، والمعدل؛ للتأكد من توافر الشرط لمعامل تضخم التباين، بقيمة أقل من (5) والشرط للتباين المسموح به، بقيمة أقل من (1) وأكبر من (0.01) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، تبين أنهما يخلوان من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عدم وجود ارتباط عال، وقبول القيم لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hair)

جدول رقم (5) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين الأبعاد المتغير المستقل

| أبعاد إدارة المخاطر          |               |               |                   |                     |         |
|------------------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------------|---------|
| البعد                        | تحديد المخاطر | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الرقابة على المخاطر | التمكين |
| VIF معامل تضخم التباين       | 1.833         | 3.108         | 2.440             | 2.497               | 1.477   |
| Tolerance التباين المسموح به | .546          | .322          | .410              | .400                | .677    |

### 10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها؛ تم استخدام برمجية (SPSS) لإجراء الإحصاء الوصفي، والإحصاء التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

■ تم استخدام التكرارات (Frequencies) لوصف عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي

(Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation).

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

■ اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) لتبيان تناسق الأسئلة؛ ولمعرفة مدى ثبات أداة

القياس.

■ اختبار الارتباط الذاتي لاختبار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار

- معامل تضخم التباين لاختبار عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي .
- معامل الانحدار البسيط: (Simple Linear Regression) أستخدم لقياس أثر متغير من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل على المتغير التابع ككل .
- معامل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression) أستخدم لقياس أثر كل متغير من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل على المتغير التابع ككل.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي: (Hierarchical Multiple Regression) أستخدم لاختبار فرضية المتغير المعدل، ومدى مساهمة المتغير المعدل في حال تحسين أثر المتغير المستقل على التابع.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى بيان التكرارات، والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية، ووصف الأبعاد ومتغيرات، وفقرات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات، كما يأتي.

### 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يقدم الجزء الأول من الدراسة الحالية وصفاً للعوامل الديموغرافية، والشخصية، والوظيفية لعينة الدراسة، تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية للتعريف على (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- النوع الاجتماعي:

جدول رقم (6) التكرارات، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة النوع الاجتماعي.

| N       | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------|---------|----------------|
| 1       | ذكر    | 114     | 93.4           |
| 2       | أنثى   | 8       | 6.6            |
| المجموع |        | 122     | 100%           |

يتبين من الجدول (6) أنَّ أعلى نسبة (93.4) من إجابات عينة الدراسة من الذكور، وقد بلغ عددهم (114) إدارياً، وأنَّ أقلَّ نسبة (6.6) من إجابات عينة الدراسة من الإناث، وقد بلغ عددهم (8) إداريين في الشركات التجارية بمدينة الرياض، ز هذا مؤشر على أنَّ أفراد العينة غير متقاربين بالعدد؛ لوجود صعوبة في طبيعة العمل تحتاج جهد عضلي وطبيعة المنطقة الجغرافية تمتاز بارتفاع درجات الحرارة وهذا أدى إلى وجود عدد كبير من الذكور وعدد قليل من الإناث يعملون بالوظائف الإدارية فقط.

- الفئة العمرية:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

| N       | الفئات                 | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|------------------------|---------|----------------|
| 1       | أقل من 30 سنة          | 9       | 7.4            |
| 2       | 30 سنة - أقل من 40 سنة | 18      | 14.8           |
| 3       | 40 سنة - أقل من 50 سنة | 36      | 29.5           |
| 4       | 50 سنة فأكثر           | 59      | 48.3           |
| المجموع |                        | 122     | %100           |

يتبين من الجدول (7) أنَّ أعلى نسبة (48.3) من إجابات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وعددهم (59) إداريا، تليها (29.5) تتراوح أعمارهم بين (40 سنة - أقل من 50 سنة)، وعددهم (36) إداريا، بينما أقل نسبة (7.4) يقلُّ عمرهم عن (أقل من 30 سنة)، وعددهم (9) إداريين في الشركات التجارية بمدينة الرياض . وهذا مؤشر إلى أنَّ أغلب العاملين أعمارهم كبيرة، ويدلُّ على أنَّ خدمتهم طويلة، وهم مشتركون للتقاعد بالضمان الاجتماعي.

- المستوى الوظيفي:

جدول رقم (8) التكرارات، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

| N       | الفئات        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------|---------|----------------|
| 1       | دبلوم فما دون | 16      | 13.1           |
| 2       | بكالوريوس     | 65      | 53.3           |
| 3       | ماجستير       | 39      | 32.0           |
| 4       | دكتوراه       | 2       | 1.6            |
| المجموع |               | 122     | %100           |

يبين الجدول (8) أنَّ أعلى نسبة (53.3) من إجابات عيّنة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وعددهم (56) إداريا، بينما كانت أقل نسبة (1.6) من إجابات عيّنة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه، وهذا مؤشّر على أنَّ أفراد العيّنة لديهم القدرة على القيام بجميع الأعمال بكلّ كفاءة.

- سنوات الخبرة:

جدول رقم (9) التكرارات، والنسب المئوية لإجابات عيّنة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

| N       | الفئات        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------|---------|----------------|
| 1       | نائب مدير عام | 2       | 1.6            |
| 2       | مدير تنفيذي   | 7       | 5.7            |
| 3       | مدير          | 26      | 21.3           |
| 4       | ناظر          | 22      | 18.0           |
| 5       | مدير/ دائرة   | 12      | 9.8            |
| 6       | رئيس قسم      | 16      | 13.1           |
| 7       | مشرف          | 37      | 30.3           |
| المجموع |               | 122     | %100           |

يتبين من الجدول (8، 9) أنَّ أعلى نسبة (30.3) من إجابات عيّنة الدراسة هم بالمسمى الوظيفي مشرف، وعددهم (37) إداريا، بينما كانت أقل نسبة (1.6) من إجابات عيّنة الدراسة نائب مدير عام؛ وعددهم (2) إداريين اثنين في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وهذا مؤشر على أنذك أفراد العيّنة موزعين حسب الهيكل التنظيمي.

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (10) التكرارات، والنسب المئوية لإجابات عيّنة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

| N | الفئات                 | التكرار | النسبة المئوية |
|---|------------------------|---------|----------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات         | 4       | 3.3            |
| 2 | 5 سنة - أقل من 10 سنة  | 13      | 10.7           |
| 3 | 10 سنة - أقل من 15 سنة | 16      | 13.1           |
| 4 | 15 سنة فأكثر           | 89      | 72.9           |

|         |     |      |
|---------|-----|------|
| المجموع | 122 | %100 |
|---------|-----|------|

يتبين من الجدول (10) أنَّ أعلى نسبة (72.9) من إجابات عيّنة الدراسة تتراوح خبرتهم بين (15 سنة فأكثر)؛ وعددهم (89) إداريا، بينما أقل نسبة (3.3) من إجابات عيّنة الدراسة تقل خبرتهم عن (أقل من 5 سنوات)؛ وعددهم (4) إداريين في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وهذا مؤشر إلى أنَّ أغلب الإداريين يتمتعون بخبرات كبيرة.

#### 3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

##### وصف المتغير المستقل إدارة المخاطر:

للتعرف على مستوى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف المتغير المستقل (إدارة المخاطر) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري نحو أبعاد إدارة المخاطر في الجدول (11)

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة نحو أبعاد إدارة المخاطر:

| إدارة المخاطر       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---------------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| تحديد المخاطر       | 4.207         | 0.5151            | 1      | مرتفعة        |
| تقييم المخاطر       | 4.135         | 0.4802            | 3      | مرتفعة        |
| الاستجابة للمخاطر   | 4.204         | 0.5024            | 2      | مرتفعة        |
| الرقابة على المخاطر | 1.150         | 0.5695            | 4      | مرتفعة        |
| إدارة المخاطر       | 4.174         |                   |        | مرتفعة        |

يتبين من الجدول (11) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) ذات درجات مرتفعة، تراوحت ما بين (4.150 - 4.207)، حيث حصل بعد (تحديد المخاطر) بمتوسط حسابي

مقداره (4.207) وبدرجة مرتفعة، وبعد (الاستجابة للمخاطر) بمتوسط حسابي مقداره (4.204) وبدرجة مرتفعة، وبعد (تقييم المخاطر) بمتوسط حسابي مقداره (4.135) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً بعد (الرقابة على المخاطر) بمتوسط حسابي مقداره (4.150) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسطات الحسابية لإدارة المخاطر (1.174) وإن مستوى إدارة المخاطر قد جاء بدرجة مرتفعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وفيما يلي تفصيل لأبعاد إدارة المخاطر:

#### البعد الأول: تحديد المخاطر:

للتعرّف على مستوى الأهمية النسبية (لتحديد المخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تم وصف بعد المتغير المستقل (تحديد المخاطر) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (12).

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد المخاطر

| رقم الفقرة | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1          | تمتلك الشركة برامج واضحة لإدارة المخاطر.                      | 4.254           | 0.5686            | 2      |               |
| 2          | ترتبط إدارة المخاطر بـ (استراتيجية) الشركة.                   | 4.245           | 0.6594            | 4      | مرتفعة        |
| 3          | تهتم إدارة الشركة في تحديد المخاطر المختلفة التي تواجه الشركة | 4.278           | 0.6332            | 1      | مرتفعة        |
| 4          | يتم تحديد المخاطر وفقاً لمعايير علمية.                        | 4.254           | 0.6625            | 3      | مرتفعة        |
| 5          | تقوم الشركة بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري.       | 4.131           | 0.6797            | 5      | مرتفعة        |
| 6          | تعتمد الشركة على فريق متخصص لتحديد المخاطر.                   | 1.081           | 0.7669            | 6      | مرتفعة        |
|            | تحديد المخاطر                                                 | 4.207           |                   |        | مرتفعة        |

يتبين من الجدول (12) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لبعء (تحديد المخاطر) قد بلغ (4.207)، وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وأنَّ الفقرة رقم (3) والتي تنصُّ على "تهتمُّ إدارة الشركة في تحديد المخاطر المختلفة التي تواجه الشركة"، وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسطٍ حسابي مقداره (4.278) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحرافٍ معياري (0.6332)، ومن جهةٍ أخرى حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الأخير؛ والتي تنصُّ على "تعتمد الشركة على فريق متخصص لتحديد المخاطر." وأقل المتوسطات الحسابية (4.081) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحرافٍ معياري (0.7669).

#### البعء الثاني:تقييم المخاطر:

للتعرُّف على مستوى الأهمية النسبية (لتقييم المخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعء المتغيِّر المستقل (تقييم المخاطر) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (13).

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو تقييم المخاطر:

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 7          | تقوم الشركة بتحديد المخاطر حسب مصدريها (داخلي أو خارجي).                               | 4.196           | 0.6117            | 2      | مرتفعة        |
| 8          | يتمُّ تصنيف المخاطر إلى (مخاطر تشغيلية، وفنية، وإدارية، ومالية) وفقاً لإمكانية حدوثها. | 4.139           | 0.6073            | 3      | مرتفعة        |
| 9          | تقوم الشركة بالتركيز على دراسة المخاطر حسب الأولوية.                                   | 4.098           | 0.7226            | 4      | مرتفعة        |

|               |                                                            |       |        |   |        |
|---------------|------------------------------------------------------------|-------|--------|---|--------|
| 10            | يتم تحليل المخاطر باستخدام أساليب وتقنيات حديثة.           | 4.081 | 0.7226 | 5 | مرتفعة |
| 11            | تستفيد الشركة من تجاربها السابقة في تقييم، وتحليل المخاطر. | 4.245 | 0.6339 | 1 | مرتفعة |
| 12            | تتسم عملية التقييم، و التحليل للمخاطر في الشركة بالدقة.    | 4.049 | 0.6409 | 6 | مرتفعة |
| تقييم المخاطر |                                                            | 4.135 |        |   | مرتفعة |

يتبين من الجدول (13) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لبعء (تقييم المخاطر) قد بلغ (4.135) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنَّ الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تستفيد الشركة من تجاربها السابقة في تقييم، وتحليل المخاطر " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.245) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.6339)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (12) على الترتيب الأخير والتي تنص على " تتسم عملية التقييم، و التحليل للمخاطر في الشركة بالدقة " وأقل المتوسطات الحسابية (4.049) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.6409).

#### البعء الثالث: الاستجابة للمخاطر:

للتعرُّف على مستوى الأهمية النسبية (للاستجابة للمخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعد المتغيّر المستقل (الاستجابة للمخاطر) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (14).

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو الاستجابة للمخاطر:

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|--------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|------------|--------|-----------------|-------------------|--------|---------------|

|        |   |        |       |                                                                               |    |
|--------|---|--------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 1 | 0.6123 | 4.295 | تعتمد الشركة خطة للاستجابة، والتحكم بالمخاطر.                                 | 13 |
| مرتفعة | 3 | 0.6075 | 4.188 | تحرص الشركة على تحديد أفضل البدائل؛ لمواجهة المخاطر المحتملة.                 | 14 |
| مرتفعة | 2 | 0.6560 | 4.270 | تقوم الشركة باتخاذ إجراءات وقائية مناسبة؛ لمنع حدوث المخاطر ذات الأثر الكبير. | 15 |
| مرتفعة | 6 | 0.7449 | 4.122 | يوجد تعاونٌ كبيرٌ بين جميع المستويات الإدارية في الشركة؛ لمواجهة المخاطر.     | 16 |
| مرتفعة | 5 | 0.6345 | 4.163 | تحوّل خطط الاستجابة للمخاطر في الشركة دون تعطّل النشاطات.                     | 17 |
| مرتفعة | 4 | 0.7310 | 4.188 | توفر الإدارة المخصّصات المالية اللازمة لخطط التحكم بالمخاطر.                  | 18 |
| مرتفعة |   |        | 4.204 | الاستجابة للمخاطر                                                             |    |

يتبيّن من الجدول (14) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لبعدها (الاستجابة للمخاطر) قد بلغ (4.204) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنّ الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تعتمد الشركة خطة للاستجابة، والتحكم بالمخاطر" وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.295) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6123)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (16) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على "يوجد تعاونٌ كبيرٌ بين جميع المستويات الإدارية في الشركة؛ لمواجهة المخاطر" وأقل المتوسطات الحسابية (4.122) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.7449).

#### البعد الرابع: الرقابة على المخاطر:

للتعرُّف على مستوى الأهمية النسبية (للرقابة على المخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعد المتغيّر المستقل (الرقابة على المخاطر) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول(15).

الجدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو الرقابة على المخاطر:

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 19            | يتم التدقيق على الإجراءات التي تمَّ اتخاذها لمواجهة المخاطر، والتأكد من فعاليتها.                           | 4.237              | 0.6562               | 1      | مرتفعة           |
| 20            | يتمُّ توثيق جميع المخاطر، وخطوات مواجهتها، ليتمَّ متابعتها بشكلٍ حثيثٍ.                                     | 4.229              | 0.7016               | 2      | مرتفعة           |
| 21            | التأكد بشكلٍ دائمٍ من وجود اهتمام كبير بالمخاطر ذات الأولوية.                                               | 4.098              | 0.7319               | 4      | مرتفعة           |
| 22            | تضمن الإدارة معرفة جميع الموظفين بالخطط المحددة؛ لمواجهة المخاطر وإبلاغهم المباشر عن وقوع المخاطر في حينها. | 4.065              | 0.7792               | 6      | مرتفعة           |
| 23            | تمتلك الشركة جهة رقابية محددة مسئولة عن متابعة المخاطر والإجراءات التابعة لها.                              | 4.196              | 0.6759               | 3      | مرتفعة           |
| 24            | تقوم الإدارة بمراجعة جميع إجراءات إدارة المخاطر باستمرار.                                                   | 4.073              | 0.7731               | 5      | مرتفعة           |
|               | الرقابة على المخاطر                                                                                         | 4.150              |                      |        | مرتفعة           |

يتبين من الجدول (15) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لبعد (الرقابة على المخاطر) قد بلغ (4.150) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنَّ الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يتم التدقيق على الإجراءات التي تمَّ اتخاذها لمواجهة المخاطر، والتأكد من فعاليتها " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسطٍ حسابي مقداره (4.237) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6562)، ومن جهةٍ أخرى حصلت الفقرة رقم (22) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على " تضمن الإدارة معرفة جميع الموظفين بالخطط المحددة؛ لمواجهة المخاطر وإبلاغهم المباشر عن وقوع المخاطر في حينها " وأقل المتوسطات الحسابية (4.065) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.7792).

#### 4.4 وصف المتغير التابع مرونة سلاسل التوريد:

للتعرُّف على مستوى الأهمية النسبية لمرونة سلاسل التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة التوريد، مرونة العمليات، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعد المتغير المستقل (لمرونة سلاسل التوريد) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري نحو أبعاد مرونة سلاسل التوريد في الجدول (16).

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة نحو أبعاد مرونة سلاسل التوريد:

| مرونة سلاسل التوريد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---------------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| مرونة المنتج        | 4.304         | 0.4950            | 1      | مرتفعة        |
| مرونة التوريد       | 4.229         | 05718.            | 3      | مرتفعة        |
| مرونة المعلومات     | 4.188         | 0.4838            | 4      | مرتفعة        |
| مرونة التسليم       | 4.290         | 0.4813            | 2      | مرتفعة        |
| مرونة نظم المعلومات | 4.087         | 0.5216            | 5      | مرتفعة        |
| مرونة سلاسل التوريد | 4.214         |                   |        | مرتفعة        |

يتبين من الجدول (16) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد) ذات درجات مرتفعة، تراوحت ما بين (4.087 – 4.304)، حيث حصل بعد (مرونة المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (4.304) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبعد (مرونة التسليم) بمتوسط حسابي مقداره (4.290) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبعد (مرونة التوريد) بمتوسط حسابي مقداره (4.229) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً بعد (مرونة نظم المعلومات) بمتوسط حسابي مقداره (4.087) على أقلها وبدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت المتوسطات الحسابية العام للأداء التنظيمي (4.214) وهذا يتضح أنَّ مستوى مرونة سلسلة التوريد قد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وفيما يلي تفصيل لأبعاد سلاسل التوريد:

#### البعد الأول: مرونة المنتج:

للتعرف على مستوى الأهمية النسبية (لمرونة المنتج) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعد المتغير التابع (مرونة المنتج) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجدول (17).

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة المنتج:

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 25         | تعمل الشركة بشكل مستمر على تطوير منتجاتها.                                     | 4.393           | 0.6240            | 1      | مرتفعة        |
| 26         | تقوم الشركة وبشكل دوري بإعادة تقييم منتجاتها وفقاً للتغذية الراجعة من العملاء. | 4.278           | 0.6332            | 4      | مرتفعة        |
| 27         | الشركات العالمية، بنفس المجال لمعالجة العيوب تحقيقاً لتقديم المنتج الأفضل.     | 4.270           | 0.6303            | 5      | مرتفعة        |
| 28         | تركز الشركة في عمليات الإنتاج بشكل كبير على عامل جودة المنتج.                  | 4.336           | 0.6506            | 2      | مرتفعة        |

|                           |                                                                 |       |        |   |        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|--------|---|--------|
| 29                        | توفر الشركة قدرة عالية للاستجابة للتغيرات في كمية الإنتاج.      | 4.278 | 0.6200 | 3 | مرتفعة |
| 30                        | تقوم الشركة بإعادة دراسة تكلفة المنتجات؛ لإرضاء تطلعات العملاء. | 4.270 | 0.6927 | 6 | مرتفعة |
| المؤشر الكلى مرونة المنتج |                                                                 | 4.304 |        |   | مرتفعة |

يتبين من الجدول (17) أن قيم المتوسطات الحسابية لبعـد (مرونة المنتج) قد بلغ (4.304) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأن الفقرة رقم (25) والتي تنص على " تعمل الشركة بشكل مستمر على تطوير منتجاتها" وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.393) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6240)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (30) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على " تقوم الشركة بإعادة دراسة تكلفة المنتجات؛ لإرضاء تطلعات العملاء " وأقل المتوسطات الحسابية؛ والذي بلغ (4.270) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.6927).

#### البعد الثاني: مرونة التوريد:

للتعرف على مستوى الأهمية النسبية (لمرونة التوريد) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تم وصف بعد المتغير التابع (مرونة التوريد) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (18).

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة التوريد:

| رقم الفقرة | الفقرة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 31         | تمتلك الشركة خطة متكاملة لعمليات التوريد. | 4.295           | 0.6516            | 2      | مرتفعة        |

|               |                                                                                            |       |        |   |        |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---|--------|
| 32            | تقوم الشركة ببناء شراكات تقوم على الثقة مع الموردين سيمًا ما يتعلق بعمليات تطوير المنتجات. | 4.319 | 0.6201 | 1 | مرتفعة |
| 33            | تمتلك الشركة برامج إلكترونية للربط بينها، وبين الموردين.                                   | 4.213 | 0.8052 | 5 | مرتفعة |
| 34            | تعقد الشركة اتفاقيات واضحة، وحددة مع الموردين؛ لضمان استمرار عمليات التوريد.               | 4.245 | 0.6960 | 3 | مرتفعة |
| 35            | هناك استجابة حقيقة من قبل الموردين للتغيرات التي تحدث في الشركة للتوافق مع متطلبات السوق.  | 4.221 | 0.7978 | 4 | مرتفعة |
| 36            | تعقد اجتماعات دورية مع الموردين بشكل دائم؛ لمناقشة أى تغيرات على عمليات التوريد.           | 4.081 |        |   | مرتفعة |
| مرونة التوريد |                                                                                            | 4.229 |        |   | مرتفعة |

يتبين من الجدول (18) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لبعد (مرونة التوريد) قد بلغ (4.229) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنَّ الفقرة رقم (32) والتي تنص على "تقوم الشركة ببناء شراكات تقوم على الثقة مع الموردين سيمًا ما يتعلق بعمليات تطوير المنتجات " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسطٍ حسابي مقداره (4.319) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6201)، ومن جهةً أخرى حصلت الفقرة رقم (36) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على "تعقد اجتماعات دورية مع الموردين بشكل دائم؛ لمناقشة أى تغيرات على عمليات التوريد " على أقل المتوسطات الحسابية؛ والذي بلغ (4.081) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.7339).

### البعد الثالث: مرونة العمليات:

للتعرُّف على مستوى الأهمية النسبية (مرونة العمليات) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمَّ وصف بعد المتغيِّر التابع (مرونة العمليات) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمَّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (19).

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مرونة العمليات:

| رقم الفقرة      | الفقرة                                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 37              | تمتلك الشركة سلسلة عمليات واضحة.                                                                                   | 4.090           | 0.7158            | 6      | مرتفعة        |
| 38              | يتمُّ إعادة هندسة العمليات بشكل دوري لضمان التحسين.                                                                | 4.254           | 0.6625            | 1      | مرتفعة        |
| 39              | يتمُّ إدخال تقنيات تكنولوجية حديثة على العمليات؛ لتسريع الإنتاج.                                                   | 4.204           | 0.6547            | 3      | مرتفعة        |
| 40              | يرتكز بناء عمليات الإنتاج في الشركة على عوامل (الوقت والجودة والتكلفة).                                            | 4.245           | 0.6468            | 2      | مرتفعة        |
| 41              | تتوفّر جهة رقابية في الشركة لمتابعة النشاطات داخل كل عملية من عمليات الشركة.                                       | 4.180           | 0.6032            | 4      | مرتفعة        |
| 42              | تضمن الشركة وجود تكاملٍ بين جميع عملياتها؛ لضمان دقة الاستجابة لأيّة متغيّرات خارجية سيّما ما يتعلق منها بالإنتاج. | 4.155           | 0.6430            | 5      | مرتفعة        |
| مرونة المعلومات |                                                                                                                    | 4.188           |                   |        | مرتفعة        |

يتبيّن من الجدول (19) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لبعده (مرونة المعلومات) قد بلغ (4.188)

ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنّ الفقرة رقم (38) والتي تنص على " يتمُّ إعادة هندسة العمليات بشكل دوري لضمان التحسين " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسطٍ حسابي مقداره (4.254) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6625)، ومن جهةٍ أخرى حصلت الفقرة رقم (36) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على "تمتلك الشركة سلسلة عمليات واضحة " على أقل المتوسطات الحسابية؛ والذي بلغ (4.090) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.7158).

#### البعد الرابع: مرونة التسليم:

للتعرّف على مستوى الأهمية النسبية (لمرونة التسليم) في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، تمّ وصف بعد المتغيّر التابع (مرونة التسليم) من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وتمّ الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول(20).

جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مرونة التسليم:

| رقم الفقرة    | الفقرة                                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 43            | تعتمد الشركة على أساليب حديثة في عمليات التوزيع.                                                             | 4.180           | 0.6300            | 6      | مرتفعة        |
| 44            | تلتزم الشركة بمعايير ومواصفات الجودة في عمليات التسليم                                                       | 4.344           | 0.6526            | 2      | مرتفعة        |
| 45            | تقوم الشركة ببناء شراكة حقيقية مع الموزعين.                                                                  | 4.303           | 0.6666            | 3      | مرتفعة        |
| 46            | يتمّ مراجعة ودراسة عمليات التسليم بشكل دائم؛ لغايات التحسين باتباع أنظمة تعتمد عليها الشركة لمراقبة العملية. | 4.286           | 0.6360            | 4      | مرتفعة        |
| 47            | يُعتبر رضا العملاء هو المعيار الرئيسي لجودة عمليات التسليم.                                                  | 4.393           | 0.6240            | 1      | مرتفعة        |
| 48            | يتمّ التنسيق والربط المستمر بين عمليات التسليم، والإنتاج، والتزويد؛ لضمان جودتها.                            | 4.237           | 0.6172            | 5      | مرتفعة        |
| مرونة التسليم | 4.290                                                                                                        |                 |                   | مرتفعة |               |

يتبيّن من الجدول (20) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لبعد (مرونة التسليم) قد بلغ (4.290) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنّ الفقرة رقم (47) والتي تنص على " يُعتبر رضا العملاء هو المعيار الرئيسي لجودة عمليات التسليم " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.393) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري(0.6240)، ومن جهةً أخرى حصلت الفقرة رقم (43) على الترتيب الأخير؛ والتي

تنص على "تعتمد الشركة على أساليب حديثة في عمليات التوزيع" على أقل المتوسطات الحسابية؛ والذي بلغ (4.180) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وانحراف معياري (0.6300).

#### البعد الخامس: مرونة نظم المعلومات:

للتعرف على مستوى الأهمية النسبية (لمرونة نظم المعلومات) في الشركات التجارية بمدينة الرياض، تم وصف بعد المتغير التابع (مرونة نظم المعلومات) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في الجدول (21).

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مرونة نظم المعلومات:

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 49            | تستثمر الشركة بنظم المعلومات وبرامجها؛ لتحسين سلسلة التوريد.                                            | 4.262              | 0.6530               | 1      | مرتفعة           |
| 50            | تعتمد الشركة على برامج، وتقنيات حديثة، لمتابعة جميع أنشطتها.                                            | 4.163              | 0.6345               | 5      | مرتفعة           |
| 51            | تعمل الشركة بأنظمة معلومات دقيقة تمنع حدوث أى انقطاع في سلاسل التوريد.                                  | 4.196              | 0.7231               | 3      | مرتفعة           |
| 52            | يتم تغيير نظم المعلومات في الشركة حسب المستجدات.                                                        | 4.180              | 0.6300               | 4      | مرتفعة           |
| 53            | تعتمد إدارة الشركة بشكل كبير على نظم معلومات تتيح التكامل بين جميع المستويات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة. | 4.196              | 0.7116               | 2      | مرتفعة           |

|        |   |        |       |                                                            |    |
|--------|---|--------|-------|------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 6 | 0.6992 | 4.122 | تضمن نُظم المعلومات في الشركة ربط عمليات التوريد بالمخزون. | 54 |
| مرتفعة |   |        | 4.087 | مرونة نُظم المعلومات                                       |    |

يتبين من الجدول (21) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لبعد (مرونة نُظم المعلومات) قد بلغ (4.087) ويعكس مستوى مرتفعاً، وأنَّ الفقرة رقم (49) والتي تنص على "تستثمر الشركة بنظم المعلومات وبرامجها؛ لتحسين سلسلة التوريد" وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.262) وهو يعكس مستوى مرتفعاً، وبانحراف معياري (0.6530)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (54) على الترتيب الأخير؛ والتي تنص على "تضمن نُظم المعلومات في الشركة ربط عمليات التوريد بالمخزون" على أقل المتوسطات الحسابية؛ والذي بلغ (4.122) وهو يعكس مستوى مرتفعاً وبانحراف معياري (0.6992).

#### 5.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يقدم الجزء الثالث من الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) والفرضيات الفرعية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد البسيط (Simple Linear Regression)، و بينما تمَّ إخضاع الفرضية الرئيسية الثانية لتحليل الخطي الانحدار الخطي الهرمي المتدرج (Hierarchical Linear Regression)

#### - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

للإجابة على السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض ؟ كانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (22).

جدول (22) أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض

| Std.Error of the Estimate |  | Adjusted R Square |  | R Square                  |  | R                           |  | Model               |  |                               |  |                     |  |
|---------------------------|--|-------------------|--|---------------------------|--|-----------------------------|--|---------------------|--|-------------------------------|--|---------------------|--|
| 0.2808995                 |  | 0.561             |  | 0.575                     |  | 0.758                       |  | مرونة سلاسل التوريد |  |                               |  |                     |  |
| ANOVA                     |  |                   |  |                           |  |                             |  |                     |  |                               |  |                     |  |
| Sig.                      |  | F                 |  | Mean Square               |  | DF                          |  | Sum of Squares      |  | Model                         |  |                     |  |
| 0.000                     |  | 39.602            |  | 3.125                     |  | 4                           |  | 12.499              |  | Regression<br>Resi dual Total |  | مرونة سلاسل التوريد |  |
|                           |  |                   |  | 0.079                     |  | 117                         |  | 9.232               |  |                               |  |                     |  |
|                           |  |                   |  |                           |  | 121                         |  | 21.731              |  |                               |  |                     |  |
| Coefficients              |  |                   |  |                           |  |                             |  |                     |  |                               |  |                     |  |
| Sig.                      |  | T                 |  | Standardized Coefficients |  | Unstandardized Coefficients |  | Model               |  |                               |  |                     |  |
|                           |  |                   |  | Beta                      |  | Std.Error B                 |  |                     |  |                               |  |                     |  |
| 0.000                     |  | 4.050             |  | 0.327                     |  | 0.067                       |  | 0.271               |  | تحديد المخاطر                 |  | مرونة سلاسل التوريد |  |
| 0.858                     |  | 180               |  | 0.019                     |  | 0.094                       |  | 0.17                |  | تقييم المخاطر                 |  |                     |  |
| 0.027                     |  | 2.237             |  | 0.206                     |  | 0.078                       |  | 0.174               |  | الاستجابة للمخاطر             |  |                     |  |
| 0.000                     |  | 3.615             |  | 0.335                     |  | 0.069                       |  | 0.249               |  | الرقابة على المخاطر           |  |                     |  |

يتضح من الجدول (18) وجود أثرٍ لأبعاد إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد من خلال قيمة  $(F=39.602)$  وهي معنوية بمستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ودرجة حرية (4). وبلغ معامل الارتباط  $(R=0.758)$ ؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المخاطر بأبعادها، و مرونة سلاسل التوريد، وتشير قيمة  $(R^2=0.575)$  إلى أنَّ إدارة المخاطر بأبعادها قد فسَّرت ما نسبته (57.5%) من التباين الحاصل في مرونة سلاسل التوريد.

وكما يتَّضح من نتائج جدول المعاملات أنَّ بعد (تحديد المخاطر) كان لع الأثر الأكبر من بين أبعاد إدارة المخاطر في المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد)، بناءً على قيمة  $(T)$  المحسوبة  $(T=4.050)$  وهي أكبر من الجدولية  $(1.96)$ ، وبمستوى معنوية  $(Sing=0.000)$ ، وبعدها جاء بعد (الرقابة على المخاطر) وبلغت قيمة معامل بيتا  $(\beta=0.335)$ ؛ مما يعزِّز قيمة أثر  $(T)$  المحسوبة  $(T=3.615)$  وهي أكبر من الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sing=0.000)$ ، وبعدها جاء بعد (الاستجابة للمخاطر) وبلغت قيمة معامل بيتا  $(\beta=0.206)$ ، مما يعزِّز قيمة أثر  $(T)$  المحسوبة  $(T=2.237)$  وهي أكبر من الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sing=0.27)$ ، وبعدها جاء البعد الأخير (تقييم المخاطر) وبلغت قيمة معامل بيتا  $(\beta=0.019)$ ، مما يعزِّز قيمة أثر  $(T)$  المحسوبة  $(T=0.180)$  وهي أكبر من الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sing=0.858)$

وهكذا يتكون ثلاثة أبعادٍ من المتغير المستقل وهي (تحديد المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر)، تؤثر على المتغير التابع، و عليه فإنَّ التحليل يؤكد عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

و ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:-

- نتائج اختبار الفرضية الأولى:

1- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل

التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

جدول رقم (23) نتائج اختبار أثر تحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد

| Std.Error of the Estimate |        | Adjusted R Square         | R Square                    |                | R                | Model                     |  |
|---------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|----------------|------------------|---------------------------|--|
| 0.0.3261243               |        | 0.408                     | 0.413                       |                | 0.642            | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |  |
| ANOVA                     |        |                           |                             |                |                  |                           |  |
| Sig.                      | F      | Mean Square               | DF                          | Sum of Squares | Model            |                           |  |
| 0.000                     | 84.321 | 8.968                     | 1                           | 8.968          | Regression       | مرونة                     |  |
|                           |        | 0.106                     | 120                         | 12.763         | Resi dual        | سلاسل                     |  |
|                           |        |                           | 121                         | 21.731         | Total            | التوريد                   |  |
| Coefficients              |        |                           |                             |                |                  |                           |  |
| Sig.                      | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |                | Model            |                           |  |
|                           |        | Beta                      | Std.Error                   | B              |                  |                           |  |
| 0.000                     | 8.166  | 0.642                     | 0.245                       | 2.004          | Coefficient      | مرونة                     |  |
| 0.000                     | 9.183  | 0.642                     | 0.058                       | 0.532          | تحديد<br>المخاطر | سلاسل<br>التوريد          |  |

يتضح من الجدول (23) وجود أثرٍ لبعْد تحديد المخاطر في مرونة سلسلة التوريد من خلال قيمة

(F=84.321) وهي معنوية بمستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ودرجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ( $R=0.642$ ):

مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين تحديد المخاطر ومرونة سلاسل التوريد، وتشير قيمة ( $R^2=0.413$ ) إلى أن بعد تحديد المخاطر قد فسّر ما نسبته (41.3%) من التباين الحاصل في مرونة سلاسل التوريد.

وكما يتّضح من نتائج جدول المعاملات أن قيمة الثابت معامل (2.004)؛ وبخطأ معياري وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، وأن بعد (تحديد المخاطر) قد بلغ قيمة معامل بي ( $B=0.532$ )؛ مما يعزّز قيمة أثر (T) المحسوبة ( $T=9.183$ ) وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، وعليه فإن التحليل يؤكّد عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

#### نتائج اختبار الفرضية الثانية:

**Ho1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

جدول رقم (24) نتائج اختبار أثر تقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد

| Std.Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square    | R     | Model                     |            |         |
|---------------------------|-------------------|-------------|-------|---------------------------|------------|---------|
| 0.3321739                 | 0.386             | 0.391       | 0.625 | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |            |         |
| ANOVA                     |                   |             |       |                           |            |         |
| Sig.                      | F                 | Mean Square | DF    | Sum of Squares            | Model      |         |
| 0.000                     | 76.946            | 8.490       | 1     | 8.490                     | Regression | مرونة   |
|                           |                   | 0.110       | 120   | 13.241                    | Resi dual  | سلاسل   |
|                           |                   |             | 121   | 21.731                    | Total      | التوريد |
| Coefficients              |                   |             |       |                           |            |         |

| Sig.  | T     | Standardized<br>Coefficients | Unstandardized<br>Coefficients |       | Model            |                  |
|-------|-------|------------------------------|--------------------------------|-------|------------------|------------------|
|       |       | Beta                         | Std. Error                     | B     |                  |                  |
| 0.000 | 7.485 | .....                        | 0.262                          | 1.959 | Coefficient      | مرونة            |
| 0.000 | 8.772 | 0.625                        | 0.063                          | 0.552 | تقييم<br>المخاطر | سلاسل<br>التوريد |

يتضح من الجدول (24) وجود أثرٍ لبعْد تقييم المخاطر في مرونة سلسلة التوريد من خلال قيمة  $(F=76.946)$  وهمة معنوية بمستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ودرجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط  $(R=0.625)$ ؛ ممّا يشير إلى وجود علاقةٍ قوية بين تقييم المخاطر ومرونة سلاسل التوريد، وتشير قيمة  $(R^2=0.391)$  إلى أنّ بعد تقييم المخاطر قد فسّر ما نسبته (39.1%) من التباين الحاصل في مرونة سلاسل التوريد.

وكما يتّضح من نتائج جدول المعاملات للثابت بقيمة معامل بى  $(B=1.959)$ ؛ ممّا يعزّز قيمة أثر  $(T)$  المحسوبة  $(T=7.485)$  وبمستوى معنوية  $(Sing=0.000)$ ، وأنّ بُعْد (تقييم المخاطر) كان له أثرٌ فالتغيّر التابع (مرونة سلاسل التوريد)، وقد بلغ قيمة معامل بى  $(B=0.552)$ ؛ ممّا يعزّز قيمة أثر  $(T)$  المحسوبة  $(T=8.772)$  وهى أكبر من الجدوليّة (1.96)، وبمستوى معنوية  $(Sing=0.000)$ ، وعليه فإنّ التحليل يؤكّد عدم قبول الفرضيّة العدميّة، وقبول الفرضيّة البديلة القائلة: يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل

التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

جدول رقم (25) نتائج اختبار أثر الاستجابة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد

| Std.Error of the Estimate |        | Adjusted R Square         | R Square                    |                | R          | Model                     |
|---------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|----------------|------------|---------------------------|
| 0.3324214                 |        | 0.385                     | 0.390                       |                | 0.624      | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |
| ANOVA                     |        |                           |                             |                |            |                           |
| Sig.                      | F      | Mean Square               | DF                          | Sum of Squares | Model      |                           |
| 0.000                     | 76.653 | 8.470                     | 1                           | 8.470          | Regression | مرونة                     |
|                           |        | 0.111                     | 120                         | 13.260         | Resi dual  | سلاسل                     |
|                           |        |                           | 121                         | 21.731         | Total      | التوريد                   |
| Coefficients              |        |                           |                             |                |            |                           |
| Sig.                      | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |                | Model      |                           |
|                           |        | Beta                      | Std.Error                   | B              |            |                           |

|       |       |       |       |       |                      |                  |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|------------------|
|       |       |       |       |       |                      |                  |
| 0.000 | 7.953 | ..... | 0.255 | 2.026 | Coefficient          | مرونة            |
| 0.000 | 8.755 | 0.624 | 0.060 | 0.527 | الاستجابة<br>للمخاطر | سلاسل<br>التوريد |

يتضح من الجدول (25) وجود أثرٍ لبعد الاستجابة للمخاطر في مرونة سلسلة التوريد من خلال قيمة ( $F=76.653$ )؛ وهي معنوية بمستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ودرجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ( $R=0.624$ )؛ ممّا يشير إلى وجود علاقةٍ قوية بين الاستجابة للمخاطر ومرونة سلاسل التوريد، وتشير قيمة ( $R^2=0.390$ ) إلى أنّ بعد الاستجابة للمخاطر قد فسّر ما نسبته (39.0%) من التباين الحاصل في مرونة سلاسل التوريد.

وكما يتّضح من نتائج جدول المعاملات للثابت بقيمة معامل بي ( $B=2.026$ )؛ وعند قيمة ممّا يعزّز قيمة أثر (T) المحسوبة ( $T=7.953$ ) وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، وأنّ بُعد (الاستجابة للمخاطر) كان له أثرٌ في المتغيّر التابع (مرونة سلاسل التوريد)، وقد بلغ قيمة معامل بي ( $B=0.527$ )؛ ممّا يعزّز قيمة أثر (T) المحسوبة ( $T=8.755$ )، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، وعليه فإنّ التحليل يؤكّد عدم قبول الفرضيّة العدميّة، وقبول الفرضيّة البديلة القائلة: يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض . - نتائج اختبار الفرضيّة الرابعة:

**Ho1-4:** لا يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعةً في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

جدول رقم (26) نتائج اختبار أثر الرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد

| Std.Error of the Estimate |        | Adjusted R Square         | R Square                    |                | R                      | Model                     |
|---------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|----------------|------------------------|---------------------------|
| 0.3160900                 |        | 0.444                     | 0.448                       |                | 0.670                  | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |
| ANOVA                     |        |                           |                             |                |                        |                           |
| Sig.                      | F      | Mean Square               | DF                          | Sum of Squares | Model                  |                           |
| 0.000                     | 97.499 | 9.741                     | 1                           | 9.741          | Regression             | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |
|                           |        | 0.100                     | 120                         | 11.990         | Resi dual              |                           |
|                           |        |                           | 121                         | 21.731         | Total                  |                           |
| Coefficients              |        |                           |                             |                |                        |                           |
| Sig.                      | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |                | Model                  |                           |
|                           |        | Beta                      | Std.Error                   | B              |                        |                           |
| 0.000                     | 10.279 | .....                     | 0.211                       | 2.172          | Coefficient            | مرونة<br>سلاسل<br>التوريد |
| 0.000                     | 9.874  | 0.670                     | 0.050                       | 0.498          | الرقابة على<br>المخاطر |                           |

يتضح من الجدول (26) وجود أثرٍ لبعـد الرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد من خلال

قيمة (F=97.499)؛ وهي معنوية بمستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ودرجة حرية (1). و بلغ معامل الارتباط

(R=0.670)؛ مما يشير إلى وجود علاقةٍ قوية بين الرقابة على المخاطر ومرونة سلاسل التوريد، وتشير قيمة

( $R^2=0.448$ ) إلى أن بعد الرقابة على المخاطر قد فسّر ما نسبته (44.8%) من التباين الحاصل في مرونة سلاسل التوريد.

و كما يتّضح من نتائج جدول المعاملات للثابت بقيمة معامل بي ( $B=2.172$ )؛ ممّا يعزّز قيمة أثر (T) المحسوبة ( $T=10.279$ ) وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، و أنّ بُعد (الرقابة على المخاطر) كان له أثر في المتغيّر التابع (مرونة سلاسل التوريد)، وقد بلغ قيمة معامل بي ( $B=0.498$ )؛ ممّا يعزّز قيمة أثر (T) المحسوبة ( $T=9.874$ )، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.000$ )، وعليه فإنّ التحليل يؤكّد عدم قبول الفرضيّة العدميّة، وقبول الفرضيّة البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

#### - نتائج اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الثانية:

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في تحسين أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) على مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

جدول رقم (27) ملخص النموذج، وتحليل التباين للفرضيّة الرئيسيّة الثانية

| النموذج 2 | النموذج 1 | البيان                                     | ملخص النموذج |
|-----------|-----------|--------------------------------------------|--------------|
| 0.774     | 0.758     | معامل الارتباط (R)                         |              |
| 0.600     | 0.575     | معامل التحديد ( $R^2$ )                    |              |
| 0.600     | 0.025     | التغير في معامل التحديد<br>( $R^2$ )Change |              |
| 7.135     | 39.602    | التغير في قيمة فيشر (F.)<br>Change         |              |
| 1         | 4         | درجة الحرية (df1)                          |              |

|        |        |                                                |               |
|--------|--------|------------------------------------------------|---------------|
| 116    | 117    | درجة الحرية (df2)                              |               |
| 0.009  | 0.000  | معنوية التغير في قيمة<br>فيشر (Sing F.) Change | تحليل التباين |
| 21.731 | 21.731 | مجموع المربعات (Sum<br>og Sequrs)              |               |
| 34.770 | 39.602 | قيمة فيشر (F.)                                 |               |
| 0.000  | 0.000  | معنوية قيمة فيشر (Sing<br>F.)                  |               |

يتَّضح من الجدول (27) أنَّ هناك إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعةً في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

ففى النموذج الأول حيث نجد أنَّ قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.575$ ) وعند درجة حرية ( $df=4$ ) وقيمة فيشر ( $F=39.602$ ) وعند مستوى معنوية ( $Sing=0.000$ ) وهى أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذه تؤكِّد معنوية الانحدار في النموذج الأول؛ وتعنى أنَّ إدارة المخاطر بأبعادها قد فسَّرت ما نسبته (57.5%) من التباين في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

وكما يتضح في النموذج الثاني أنَّ التغير في معامل التحديد بعد إدخال التمكن قد أصبح ( $R^2\text{Change}=0.600$ ) وعند درجة حرية (1)، إدارة المخاطر بأبعادها استطاعت أن تفسر بعد وصول التمكن ما نسبته (60.0%) من التباين في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، وقيمة التغير في قيمة فيشر ( $F.\text{Change}=7.135$ ) وعند مستوى معنوية للتغير في فيشر (Sing F.) ( $\text{Change}=0.000$ ) وهى أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذه تؤكِّد معنوية الانحدار في النموذج الثاني

و تعنى أنَّ التمكين استطاع أنَّ يُحسِّن من أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) على مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض بنسبة (0.025%)

جدول رقم (28) نتائج معاملات الانحدار المتعدد الهرمى

| (Sing t) | (t)   | ( $\beta$ ) | (S.E) | (B)   | البيئة<br>الريادية     | (Model) |
|----------|-------|-------------|-------|-------|------------------------|---------|
| 0.000    | 4.050 | 0.327       | 0.067 | 0.271 | تحديد<br>المخاطر       | 1       |
| 0.858    | 0.180 | 0.019       | 0.094 | 0.017 | تقييم المخاطر          |         |
| 0.027    | 2.237 | 0.206       | 0.078 | 0.174 | الاستجابة<br>للمخاطر   |         |
| 0.000    | 3.615 | 0.335       | 0.069 | 0.069 | الرقابة على<br>المخاطر |         |
| 0.000    | 3.744 | 0.298       | 0.066 | 0.066 | تحديد<br>المخاطر       | 2       |
| 0.777    | 0.284 | 0.029       | 0.091 | 0.091 | تقييم المخاطر          |         |
| 0.0087   | 1.727 | 0.158       | 0.077 | 0.077 | الاستجابة<br>للمخاطر   |         |
| 0.003    | 2.988 | 0.227       | 0.069 | 0.069 | الرقابة على<br>المخاطر |         |

يتَّضح من الجدول (28) أنَّ جدول المعاملات، وفي النموذج الأول منه أنَّ جميع قيم بيتا ( $\beta$ ) لأبعاد

إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) وعند قيم (t)

المختلفة قد جاءت معنوية وأقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) وهذه تؤكد معنوية ثلاث من المعاملات في النموذج الأول عدا تقييم المخاطر (858).

و كما يتضح في النموذج الثاني من الجدول أن جميع قيم بيتا ( $\beta$ ) لأبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، الرقابة على المخاطر) وعند قيم ( $t$ ) المختلفة قد جاءت معنوية وأقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) ما عدا (تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) ويتبين كذلك أن قيمة بيتا للتمكين ( $\beta = 191$ ) وعند ( $t = 2.671$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.009$ ) وهذه تؤكد معنوية معاملين النموذج الثاني.

و عليه تبين في النموذج الأول أن تحديد المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر، من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية، بينما تقييم المخاطر من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي غير معنوية؛ وهذا يعطى مؤشراً على معنوية المعاملات.

و عليه فإن التحليل يؤكد عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) على مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

## الفصل الخامس: النتائج، والتوصيات

### 1.5 تمهيد :

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة، أن أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد ودور التمكين في تحسين الأثر في الشركات التجارية بمدينة الرياض ، حيث تبين أن (إدارة المخاطر) كانت بمتوسط حسابي (4.174)، وكانت (مرونة سلاسل التوريد) بمتوسط حسابي (4.214)، وجاء أخيراً (التمكين) بالمتوسط الحسابي الأقل (3.783)، وهذا مؤشر على أن أداة الدراسة أظهرت أن المتغير المعدل (التمكين) لديه القدرة في تحسين المتغير المستقل في المتغير التابع ويمكن تلخيصها بما يأتي:

#### 2-6 النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) في الشركات التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعاً، وبلغ الإدارة المخاطر (4.174) وجاء بالمرتبة الأولى بعد (تحديد المخاطر)، يليه البعد (الاستجابة للمخاطر)، ثم بعد (تقييم المخاطر)، وأخيراً جاء بعد (الرقابة على المخاطر) بالمتوسط الأقل.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً لمستوى الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (مرونة سلاسل التوريد) في الشركات التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعاً وبلغ مرونة سلاسل التوريد (4.214) وجاء بالمرتبة الأولى بعد (مرونة المنتج)، ثم بعد (مرونة التسليم)، ثم بعد (مرونة التوريد)، ثم بعد (مرونة المعلومات)، وأخيراً جاء بعد (مرونة نظم المعلومات) بالمتوسط الأقل.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعاً، وبلغت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المعدل (التمكين) (3.783) وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (تمنح الشركة الموظفين الصلاحيات

لتنفيذ المهام المطلوبة منهم)، يليه البعد (توفر الشركة مناخا من الثقة الراسخة بينها وبين الموظفين؛ لتنفيذ مهامهم الوظيفية)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (تمتلك الشركة نظام ترقية يقوم على العدالة بين الموظفين).

## 2.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: Ho1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .. وكانت أبعاد من المتغير المستقل (تحديد المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر)، تؤثر على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى 1: Ho1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعادها مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض  
الفرضية الفرعية الثانية 2: Ho1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض ..

الفرضية الفرعية الثالثة 3: Ho1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر في مرونة سلاسل التوريد بأبعاده مجتمعة في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الرابعة: 4: Ho1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

الفرضية الرئيسية الثانية: Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في تحسين أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) على مرونة سلاسل التوريد في الشركات التجارية بمدينة الرياض .

بينما تقييم المخاطر من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي غير معنوية؛ وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات، وكذلك تبين في النموذج الثاني أن تحديد المخاطر، الرقابة على المخاطر، من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية، وكذلك المتغير المعدل التمكين معنوي، بينما تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي غير معنوية؛ وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات

### 3.5 التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة، خرجت بمجموعة من التوصيات الآتية :

- أولاً: اهتمام الشركات التجارية بمدينة الرياض .بتحديد المخاطر؛ وذلك بمراجعة المعايير العلمية، وتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، ويرتبط بالاستراتيجيات المطبقة في الشركة .
- ثانياً: قيام إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .بتصنيف المخاطر إلى مخاطر تشغيلية، وفنية وإدارية، ومالية؛ وفقاً لإمكانية حدوثها، والتركيز على الأولويات (المخاطر) بتحليلها حسب حدوثها؛ باستخدام أساليب، وتقنيات حديثة، وتقييمها بدقة .
- ثالثاً: قيام إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .بتحديد أفضل البدائل؛ لمواجهة المخاطر المحتملة، وتوفير كافة المخصصات المالية، وخطط الاستجابة اللازمة؛ للتحكم بالمخاطر دون تعطل النشاطات، وإيجاد التعاون في جميع المستويات الإدارية؛ لمواجهة المخاطر .
- رابعاً: إيجاد إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .جهة رقابية محددة مسؤولة عن متابعة المخاطر والإجراءات التابعة لها، والاهتمام بالأولويات (المخاطر)، ومراجعة جميع الإجراءات باستمرار؛ لضمان المعرفة من قبل جميع الموظفين بالخطط المحددة للمواجهة، والإبلاغ عنها مباشرة في حال وقوعها .
- خامساً: قيام إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .بمتابعة التغيرات في كميات الإنتاج، وبشكل دوري، وتقييمها وفقاً للتغذية الراجعة من العملاء، والاطلاع الدائم على تجارب الشركات العالمية المجال لمعالجة العيوب تحقيقاً لتقديم المنتج الأفضل؛ لإرضاء تطلعات العملاء .

- سادساً: قيام إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .بعقد اتفاقيات واضحة، ومحددة مع الموردين لاستمرار عمليات التوريد، وربطهم ببرامج إلكترونية مع الشركة، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة أي تغييرات على عمليات التوريد؛ للتوافق مع متطلبات السوق .
- سابعاً: قيام إدارة الشركات التجارية بمدينة الرياض .بإدخال تقنيات تكنولوجيا حديثة على العمليات لتسريع الإنتاج، وتوفير جهة رقابية؛ لمتابعة النشاطات داخل كل عملية؛ للتكامل بين جميع العمليات؛ لضمان دقة الاستجابة لأية متغيرات خارجية، وامتلاك سلسلة عمليات واضحة.
- ثامناً: اهتمام الشركات التجارية بمدينة الرياض .ببناء علاقة مع الموزعين، ومراجعة عمليات التسليم؛ لتحسين أنظمة مراقبة العملية، وتنسيق الربط بين عمليات التسليم، والإنتاج، والتوريد؛ لضمان الجودة، واعتماد أساليب حديثة في عمليات التوزيع .
- تاسعاً: اهتمام الشركات التجارية بمدينة الرياض .بتوفير أنظمة معلومات دقيقة، والتغيير حسب المستجدات؛ لمنع حدوث انقطاع في سلاسل التوريد؛ باعتماد برامج، وتقنيات حديثة تضمن ربط عمليات التوريد بالمخزون .
- عاشراً: مشاركة الشركات التجارية بمدينة الرياض .جميع الإداريين بجميع المقترحات، والمطالبات لعمليات صنع القرار، وحل المشكلات من خلال قنوات متنوعة، وإيجاد نظام حوافز، وترقية عادل؛ لدعم الأفكار الإبداعية لجهود الإداريين.

## Abstract

This study aimed to explore the impact of risk management on the supply chain resilience of commercial companies in Riyadh, considering empowerment as a moderating variable. The study population comprised all managers working in the upper and middle management levels in these companies, with a total of 135 managers. A descriptive-analytical methodology was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. A total of 135 questionnaires were distributed, and 122 valid responses were retrieved for analysis. The analysis was conducted using the SPSS statistical software.

The study results revealed a significant impact of risk management in its various dimensions: risk identification, assessment, response, and control, on the supply chain resilience of commercial companies in Riyadh. The results also indicated a high level of importance for empowerment as a moderating variable from the perspective of the respondents.

The study offered several recommendations, including the need to enhance the focus of commercial companies in Riyadh on risk identification by reviewing scientific standards, establishing a risk matrix to be regularly reviewed by a specialized team, and aligning it with the company's applied strategies.

**Keywords:** Risk Management, Supply Chain Resilience, Empowerment, Commercial Companies in Riyadh.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبا زيد رياض.(2019) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 24(2).
- أبو القمصان، هاجر أحمد فهي. (2020). دور التوريد في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 11، ع 3، 436 - 463.
- أبو بكر، سحر محمد والجبوري، حسين ناجح (2020). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في اثر تكامل سلسلة التوريد على استدامة شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية (26).
- أبو بكر، عيد احمد، والسيفو، وليد إسماعيل (2019). إدارة الخطر والتأمين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، عيد احمد، والسيفو، وليد إسماعيل (2023). إدارة الخطر والتأمين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- أبو ضيف الله، محمد، والشعار، اسحق (2017) اثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 13(2) 281-306
- أبوخشبة، محمد محمود. (2021). تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(4)، 230-203.
- إسماعيل، رغيد إبراهيم (2022)، مدى توافر أبعاد مرونة سلسلة التجهيز / دراسة استطلاعية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد في نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (2) العدد(2)

- أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص ، 91- 121.
- اندراوس رامي ومعاينة عادل (2018). الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- ايدر، عبد الله، وبابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- باغة، محمد محمد احمد (2020) النمذجة البنائية لقياس تأثير تكامل سلسلة التوريد كمتغير وسيط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء اللوجستي لشركات التصنيع الزراعي المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 839-912.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- برسولي، فوزية (2018). اثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- البغدادي، عادل هادي والحدراوي، رافد حميد. (2023). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوعبدلي، أحلام، وسعيد، ثريا (2015). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (3).
- بوقلمينة، عائشة، وبلعور، سليمان (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية دراسة تحليلية - مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة،-(16)

- جاسم ماجدة جودة (2020) استراتيجيات سلسلة التجهيز واثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2).
- جاسم، نضال (2016). تقييم إدارة المخاطر للمشاريع الإنشائية في محافظة ديالى باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS). مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، 20(6)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الجبري، احمد محمود، ورزق، محمود عبد الفتاح إبراهيم. (2022). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لدعم الميزة التنافسية المجلة المصرية للدراسات التجارية، 36(3)، 651.
- جريسة، اياد جريس الياس، (2018). واقع ادارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، رسالة ماجستير جامعة القدس.
- جلاب، إحسان دهش والحسني، كمال كاظم طاهر (2023) إدارة التمكين والاندماج (2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان.
- جميل، جرمين (2020) دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي. مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
- الجبني، تهناني محمد ضيف الله (2020)، التمكين الوظيفي أهدافه فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (66).
- الجيلاوي، انتصار، ومحمد أنفال (2016). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق. مجلة الهندسة، 22(6)، 1-15.
- حافظ محمد (2017) إدارة المخاطر: إدارة وتحليل المخاطر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- حبيب، سمر (2023). تحسين فعالية إدارة المخاطر في ظل تطبيق المداخل الحديثة للرقابة المصرفية دراسة تحليلية في المصرف العقاري السوري مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (36)1.
- الحربي، متعب عليثة هديب (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية. مجلة العلوم التربوية، 2(3)
- حسان، محمد أحمد (2019). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية.
- حسن، يوسف حسن عثمان (2021) دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (54)
- الحضيف، سليمان بن عبدالله (2022). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية عمان 8(1) 61-80.
- حماد، طارق عبد العال. (2017) إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات، بنوك. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الحمدوني، إلياس خضير وأحمد عمار شهاب. (2023) تقدير الإخطار التشغيلية باستخدام منهج القياس الداخلي: تطبيق على عينة من المصارف السعودية جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، 35(111)، 53.
- الخشالي، شاكر جار الله (2015). موضوعات إدارية معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع. أبو خشب، محمد محمود (2021). تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في مصر مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 4(85)، 203-230
- الخطيب، أحمد والمعايعة، سالم (2019). الإدارة الحديثة نظريات والاستراتيجيات ونماذج حديثة. جدار للكتاب العالمي.
- الخطيب، سمير. (2020). قياس وإدارة مخاطر البنوك. منشأة المصارف للنشر.

- خير، محمد (2023). العلاقات بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المؤسسي تطبيقي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 262
- دربوش، محمد الطاهر، وعوف، راضية (2015). التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الإنسانية، 89-111.
- دهمش نعيم، وأبو رز عفاف اسحق (2020). الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات المؤتمر السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة مؤتة، الأردن، 14.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي (2018). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ديوب، محمد عباس وزريقا ولاء حسين (2015) دور إدارة المخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(5).
- ذهبية، لطرش وشافية، كتاف (2020). تداعيات جائحة فيروس كورونا على سلاسل القيمة العالمية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20(1)، 40-54
- راني، محمد بن مسفر (2023) المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ربيع، مسعود (2017). نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة دار أسامة للنشر والتوزيع. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016) إدارة سلاسل التوريد، مدخل تحليلي. مكتبة عين شمس. رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016). إدارة سلاسل التوريد - مدخل بيئي. مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس.
- رشوان، أحمد محمد عبدالعال. (2022). دور قدرات تحسين استدامة مرونة سلسلة التوريد على الأداء المستهدف في ظل نموذج الاقتصاد الدائري: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة

البتروكيماويات في محافظتي الإسكندرية والبحيرة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 238 -

287.

— رشوان، أحمد محمد عبدالعال. (2022). دور قدرات تحسين استدامة مرونة سلسلة التوريد على الأداء المستهدف في ظل نموذج الاقتصاد الدائري: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة البتروكيماويات في محافظتي الإسكندرية والبحيرة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 238 - 287.

— رمضان زياد (2020). مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي. دار وائل للنشر.

— الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في الشركات التجارية بمدينة الرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

— زيتون، محمد (2021) اثر استخدام وظيفة المراجعة الداخلية كحقل للتدريب على الإدارة ودورها الاستشاري في مجال إدارة المخاطر على قرار اعتماد مراقب الحسابات عليها دراسة تجريبية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 12 ج2، 68-1

— سلام أسامة عزمي، وشقيري نوري موسى (2017). إدارة الخطر والتأمين. دار الحامد للنشر والتوزيع.

— سلطان، أشرف فؤاد السيد. (2020). سرعة إستجابة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين كل من المرونة الإستراتيجية والمرونة التصنيعية وأداء المنظمة: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 457.399 -

— سلطاني، عمار وزعبي، آمنة (2020). تقييم المخاطر القانونية للذكاء الصناعي في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد. 19. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 19(3). 170-144

— سماقية، بشرى، وتعتاع، بتول شاكر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام التحليلي AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع34، 368.341 -

- سماقية، بشرى، وتعتاع، بتول.(2023) إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام تقنية التدرج الهرمي التحليلي.AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 1(34).
- السيد مصطفى أحمد (2020). المدير ومهاراته السلوكية. الجمعية العربية للإدارة.
- شاهين، علي عبدالله، وصباح بهية مصباح (2021). اثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، 15(1).
- شديد، مصطفى محمد علي (2022). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2) 291-341
- الشعار، اسحق محمود زلوم نضال عمر، والعوامل، حمدان (2016). اثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط مجلة العلوم الإدارية، 43(1).
- الشعار، اسحق محمود.(2023) اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم "دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، 10(3)، 491.
- الشعار، قاسم إبراهيم (2023). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع دراسة تطبيقية: في قطاع المصارف العاملة في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- شكري، قازي أول محمد، ومحمد زرادنة (2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة سيدي بلعاس، الجزائر.
- الشمري، صادق راشد.(2023) استراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الشركات التجارية بمدينة الرياض على موقع الإنترنت

- شناوة، وسام عزيز وأحمد محمود حسين. 2018. إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج. 13، ع. 42، ص ص. 249-232.
- الشوابكة، خالد محمود سليمان (2017)، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (3) العدد (2).
- صالح، أسيل، والربيعي، خلود (2018) إدارة الخطر واثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمات الصناعية مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(42)، 197-202.
- الصمادي، زياد (2022). اثر مرونة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الملابس الجاهزة في الأردن.
- الطاهر، رحاب، والطيب عبد المنعم.(2022). إدارة مخاطر العمليات المصرفية بالتطبيق على صيغة المربحة للأمر بالشراء دراسة حالة البنك السوداني المصري. جامعة السودان، السودان.
- الطعاني، حسن احمد، والسويحي، عمر سلطان (2023). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، 40(1)، 01.
- طهراوي، أسماء، وبن حبيب عبدالرزاق (2023) إدارة المخاطر في الصيرفية في ظل معايير بازل دراسات اقتصادية إسلامية، 19(1)، 60.
- الطويل، احمد اكرم والعبادي، علي وليد (2023). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي دار الحامد للنشر والتوزيع، 40.
- الطويل، أكرم رضا، والعزاوي قاسم احمد حنظل (2016). عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، سحو صبيحي محمد موسى (2018). دراسة تحليلية لنظام الإنتاج المرن وآثار تطبيقه على أداء الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديث المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة. 9(1)، 240 - 259

- عاطف عبد المنعم، الكاشف، محمد محمود، وكاسب سيد (2018) تقييم وإدارة المخاطر. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد القحفة، عبد الكريم صالح حسين (2020)، أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية اليمنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12) العدد (31).
- عبد الحليم، عبادة إبراهيم، شطناوي، زكريا، والعلوم، عامر (2017) رأس مال المخاطر وعلاقته بالتمويل الإسلامي. مجلة العلوم الشرعية، جامعة القصيم العلمية، 10(4).
- عبد الكاظم، عباس مقدس (2020)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي: بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف.
- عبد المغني، فضل علي عبد الفتاح (2021) مدى تطبيق المنهجية الحديثة للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر واثرها على فعالية إدارة المخاطر (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية). مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (4)1.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2019). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية (ورقة عمل). المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة شرم الشيخ من 27-29 نوفمبر
- العتيبي، سعد جوهر (2020). تمكين العاملين اطار مفاهيمي الملتقى العاشر إدارة الجودة الشاملة، الرياض
- العتيبي، سعد مرزوق (2020). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية (ورقة عمل) الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخبر من 17-18 ابريل.
- المناور، فيصل، و العليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الإجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154 ، 1 - 23.
- يوسف، مها رفيق محمد. (2019). دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الوادي الجنوبي للأبحاث البيئية، (1)2،

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adam, A., & Lindahl, G. (2019). Dynamic Capabilities and risk management: evaluating the CDRM model for Clients. In 10th Nordie
- Adler, T. R., Pittz, & Adler, E. S. (2021). Team Over-Empowerment in market research: A virtue-based ethics approach. Journal of Business Ethics, 1-15.
- Adnan, M. Al-Sada. (2023). A literature review of empowerment with A suggested Model for bahriain defense force. Naval Postgraduate School, 1-53.
- Afanasieva, V., Ivanov, L., & Yanushkevych, D. (2017). Modern approaches to risk management and their use in customs EU. Path of Science, 3(4).
- Ahmed, H.M. E., El-Sayed, K. K., and El Ahmdy, B. M. (2022). The Relationship between Information Technology and the Supply Chain Performance. Scientific Journal of Economics and Trade, No. 1, 193-213.
- *Ahmed, W., & Rashdi, M. Z. (2020). Understanding the influence of lean and agile strategies on creating firms' supply chain risk management capabilities. Competitiveness Review: An International Business Journal.*
- Alsaadi, N, Norhauatizakuan. (2021), The Impact of Risk Management Practices on The Performance of Construction Project, Estudios Economia Aplicada, Vol 39-4.

- Alseed, A., Yousif, K., Aljedaiah, M. (2018), Collaboration: the Key to *Gain Value from IT in Supply Chain*, *EuroMed Journal of Business Emerald Publishing Limited*, 10-11.
- Al-Zoubi, Rama Muhammad Omar, and Al-Khatib, Saleh Fahd Saleh. (2020). Green Supply Chain Management and Sustainable Performance: The Moderating Role of Green Marketing in the Jordanian Food Industry (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
- Arora, A. (2023). Sustainability strategies in supply chain management. Electronic Dissertation.
- Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. E. (2019). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & data Systems*.
- Becker, K., Antuar. (2021). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(7), 255-271.
- Berg, H. P. (2020). *Risk management: procedures, methods, and experiences. Reliability Theory & Applications*, 2(7), 79-95.
- Bin-Nashwan, S. A. & Hassan, H. (2017). Impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction and loyalty, A systematic review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 86-107.

- Black, S., de Carvalho, G., & Gorga, E. (2018). Corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 11(1), 21-38.
- Bouzon, M., Govindan, K., Rodriguez, T., & Campos, M. (2016). Identification and analysis of reverse logistics barriers using fuzzy Delphi method and AHP. *Resour. Conserve. Recycl*, 108(1), 182-197.
- Bowersox, D, 5.8 Closs D, J. (1996). *Logistics management - the integrated Supply Chain Process*. Process the McGraw-Hill co., 101.
- Bowonder, B., Kasperson, J. X., Kasperson, R. E. (2022). Industrial risk management in India since Bhopal. In *Social Contours of Risk* (pp. 144-163). Routledge.
- Burin, A. R. G., Perez-Arostegui, M. N., Llorens-Montes, J. (2020). Ambidexterity and IT competence can improve supply chain flexibility? A resource orchestration approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100610.
- Campbell, D. (2020). *Risk management guide for small business*. Global risk Alliance Pty Ltd Jointly with NSW department of State and Regional Development.
- Chang, C. H., Xu, J., Dong, J., & Yang, Z. (2019). Selection of effective risk mitigation strategies in container shipping operations. *Maritime Business Review*, 4(4).
- Chatzikontidou, A., Longinidis, P., Tsiakis, P., & Georgiadis, M. C. (2017). Flexible supply chain network design under uncertainty chemical engineering

- research and design. *transactions of the institution of chemical engineers part A*, 128, 290-305.
- Cho, T. & Faerman, S. R. (2020). An integrative approach to empowerment. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
  - *Conference on Constructuon Economics and Organization (85-92). Emerald Publishing Limited.*
  - Conger, J. A., & kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
  - Creazza, A., Colicchia, C., Spiezia, S., & Dallari, F. (2021). Who cares?
  - *David I. & Cleland (2019). Field Guide to Project Management (2nd ed). Wiley, 202.*
  - *Dawei Lu. (2021). Fundamentals of Supply Chain Management. Ventus Publishing ApS, 14.*
  - de Araújo Lima, P. F., Crema, M., Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
  - Delic, M., Eysers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 228, 107689.
  - Dong, Y., Zhao, X., Yuan, Y., Dong, H., & Jiang, J. (2022). What's wrong with different empowerment? The effect of differentiated empowering leadership

- on employee proactive service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10963480221074270, <https://doi.org/10.1177/10963480221074270>.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J. & Lummus, R. R. (2023). A conceptual model of supply chain flexibility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 444-456.
  - Elmubasher, N. (2017). The effect of customer relationship management dimensions on the customer satisfaction in telecommunication sectors in sudan. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 4(2), 29-40.
  - Fadun, O. (2023). Risk management and risk management failure: lessons for business enterprise. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3(2), 225-241. Fayez, S., Zutshi, A. & Oloughilin, A. (2023). Flexibility and relationship
  - Farid, S. T. M., and El Sayed, A. M. (2023). The Impact of Implementing Technological Advances in the Supply Chain Activities on Achieving Supply Chain Sustainability: Testing the Moderating Role of Senior Management's Strategic Flexibility. *Journal of Administrative Research*, vol. 41, no. 2, 1-42.
  - Fayezi, S., Zutshi, A., & O'Loughlin, A. (2023). Flexibility and relationship integration as antecedent of organizations supply chain agility. *International Journal of innovation, Management and Technology*, 4(2), 175.

- Foster, T. (2023). *Managing Quality - Integrating the supply chain* 5ed. Brigham Young University, Pearson education limited.
- *Gattorna, J. (2016). Gower handbook of supply chain management.*
- *Goshen S., Ravi K. (2015). The implementation of green supply chain management practices in automobile industry. International Journal of Innovation research in Science and Technology, 4(4)2.*
- Govindan, K., Soleimani, H., & Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: a comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, 240(3), 603-626.
- *Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G. (2017). Basic Econometrics (5th) edition, USA, New York: The McGraw-Hill Companies.*
- Hadrawi, H. (2019). The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply chain management practices and competitive performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 341-350.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th) edition, Cengage Learning EMEA.
- Hasan, M. R. (2020). Employee Empowering and its Positive Effect: A Critical Review. *BUFT Journal of Business & Economics (BJBE)*, 1, 229-242.
- integrations as antecedents of organization's supply chain agility. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(2).

- Kleib, Khairy Abdel Salam Hussein, Bashir, Abdel Salam Bashir Ishteivi, Kasara, Nasser Mukhtar, and Farhat, Nasser Abdel Hamid Ali. (2021). Impact of Information Technology on Supply Chain Management. Educational Journal, No. 19, 256-284.
- Lachash, Abdel Halim. (2020). Supply Chain Management in Algerian Companies: The Need for Partnerships with Suppliers. Economic Visions Journal, Volume 10, Issue 2, 147-158.
- Supply chain managers' perceptions regarding cyber supply chain risk management in the digital transformation era. Supply Chain Management: An International Journal.
-

**Midocean University**

**College of Administration**

**Department of Risk management**



**The impact of risk management on supply chain  
flexibility, the modifying role of empowerment, an  
applied study on commercial companies in the city of  
Riyadh**

**Preparation:**

**ABDULKARIM SAFAR S ALMUTAIRI**

**241002548**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abu Anza**

**1445-2024**